

Wspólny Projekt Europejskich Organizacji
Partnerów Społecznych

***Badania nad restrukturyzacją w nowych Krajach
Członkowskich***

DOSSIER KRAJOWE – POLSKA



Niniejszy projekt został stworzony dzięki finansowemu wsparciu ze strony Komisji Europejskiej

Spis treści

1. WSTĘP: DOSSIER – CZEMU MA SŁUŻYĆ?

2. TENDENCJE I WYZWANIA GOSPODARCZE

2.1 Siły napędowe rozwoju

2.2 Wyzwania makroekonomiczne

2.3 Wyzwania związane z rynkiem pracy i zatrudnieniem

3. WYZWANIA ZWIĄZANE Z RESTRUKTURYZACJĄ

4. DIALOG SPOŁECZNY

**ZAŁĄCZNIK 1 PRZYPADEK RESTRUKTURYZACJI: DALKIA POZNAŃ
ZEC**

ZAŁĄCZNIK 2 TABELE I WYKRESY

**ZAŁĄCZNIK 3 LISTA OSÓB, Z KTÓRYMI PRZEPROWADZONO
ROZMOWY**

ZAŁĄCZNIK 4 ŹRÓDŁA INFORMACJI

Niniejszy raport sporządzony został przez Michała Kurtykę, eksperta BBP

Niniejszy raport przedstawia opinię eksperta i nie koniecznie odzwierciedla poglądy Europejskich Partnerów Społecznych

I. WSTĘP: DOSSIER – CZEMU MA SŁUŻYĆ?

Niniejsze Dossier identyfikuje główne wyzwania jakie stoją przed gospodarką polską z punktu widzenia restrukturyzacji zarówno na poziomie przedsiębiorstwa, jak i makroekonomicznym.

Dokument ten był przedmiotem dyskusji wśród Polskich Partnerów Społecznych w obecności Europejskich Partnerów Społecznych na wspólnym seminarium, które odbyło się 16 Listopada 2005 w Warszawie.

Dossier nie ma na celu stworzenia innowacyjnego przeglądu sytuacji społeczno-gospodarczej w Polsce na gruncie politycznym, bądź też naukowym. Stara się ono przedstawić istniejące fakty i dane z punktu widzenia restrukturyzacji traktowanej jako zjawisko, proces oraz przedmiot debaty publicznej.




Przedstawia ono rozmaite punkty widzenia i stara się wywołać dyskusję na temat przyszłości polskiej gospodarki stawiając problemy, do których można się odnieść w sposób konstruktywny oraz przyczynić się do wzrostu zaufania i poczucia pewności siebie pomiędzy stronami zainteresowanymi (interesariuszami), tak by zmobilizować ich do dbałości o przyszłość Polski i prowadzenia polskiego dialogu społecznego w ramach Unii Europejskiej.

W części pierwszej Dossier podkreśla główne siły napędowe gospodarki, istniejące tendencje oraz główne obawy wyrażane przez interesariuszy w kontekście rozwoju, zatrudnienia i konkurencyjności. Następnie skupia się ono na restrukturyzacji jako procesie będącym przedmiotem dyskusji publicznych, przy wsparciu konkretnych przypadków restrukturyzacji w Polsce. Dossier kończy przegląd wyzwań, stojących przed dialogiem społecznym oraz zagadnień stanowiących temat bieżących dyskusji, bądź mogących potencjalnie wpłynąć na okoliczności związane z restrukturyzacją.

Dossier zostało utworzone na podstawie przeprowadzonych rozmów i analizy danych oraz dokumentów. Lista osób, z którymi przeprowadzono rozmowy oraz źródła informacji zostały przedstawione w Załącznikach.

II. Tendencje i wyzwania gospodarcze

This section:

-  presents drivers of growth which contribute to push forward the Polish economy,
-  enumerates economic challenges and macroeconomic issues which will have to be addressed in order to maintain Poland's competitiveness, and
-  specifies employment and labour market challenges.

2.1. SIŁY NAPĘDOWE ROZWOJU

W latach 1992 – 2000 miał w Polsce miejsce pełen cykl koniunkturalny. Mieliśmy okres gwałtownego rozwoju gospodarczego w latach 1992 – 1994, okres prosperity w połowie lat 90-tych, okres spowolnienia w latach 1999 – 2000 oraz okres zastoju gospodarczego w latach 2001 – 2002. Rok 2003 w którym stopa wzrostu osiągnęła poziom 3,7% był prawdopodobnie pierwszym rokiem nowego cyklu koniunkturalnego, który powinien trwać mniej więcej do roku 2010, pod warunkiem, że nie będziemy świadkami negatywnych wstrząsów wewnętrznych i zewnętrznych¹.

a) Stały wzrost PKB

Polska gospodarka, przy jej PKB w roku 2004 w wysokości 5,4%, rozwija się znacznie szybciej niż przeciętna strefy europejskiej (1,3%) czy przeciętna UE-25 (1,6%). Gospodarka polska daje oznaki wzmocnienia od 2002 roku. W 2003 wzrost PKB wynosił około 3,8% (w porównaniu z 1,0% w 2001 czy 1,4% w 2002) a w 2004 osiągnął 5,4%. Szacowano, że w pierwszym kwartale 2005 wzrost gospodarczy miał osiągnąć poziom 2,1%². Ekonomiści przewidują, że w roku 2005 PKB powinien wzrosnąć o co najmniej 5,1%³.

Wzrost gospodarczy Polski spowodowany został w znacznym stopniu przez wzrost popytu wewnętrznego, rozwój eksportu, produkcji przemysłowej i inwestycji. Stopa zatrudnienia również wolno wzrasta⁴ (Patrz Tabela 1 i Wykres 1 w Załączniku 1).

¹ Założenia do Narodowego Planu Rozwoju na lata 2007-2013, Warszawa, 30 kwietnia 2004

² *Badania stanu polskiej gospodarki w I kwartale 2005*, Ministerstwo Gospodarki i Pracy, Departament Analiz i Prognoz, Czerwiec 2005

³ <http://paiz.gov.pl/index/?id=6364d3f0f495b6ab9dcf8d3b5c6e0b01>

⁴ <http://paiz.gov.pl/index/?id=6364d3f0f495b6ab9dcf8d3b5c6e0b01>

b) Zmniejszająca się inflacja

W latach 1990 – 1998 inflacja stale spadała z poziomu trzycyfrowego (1990) i dwucyfrowego (1997 – 1998) do zaledwie 0,8% w roku 2003. W roku 2004 inflacja osiągnęła 3,5%, co można tłumaczyć poprzez naciski inflacyjne związane głównie z wzrostem oczekiwań po przystąpieniu do Unii Europejskiej i ciśnieniem wywołanym przez światowe ceny ropy i surowców. W maju 2005 inflacja osiągnęła poziom 2,5%⁵. Załącznik 1 przedstawia tendencje inflacyjne za lata 1991 - 2004 (Wykres 2).

c) Wzrastająca konsumpcja wewnętrzna

Konsumpcja wewnętrzna w Polsce wzrasta szybciej niż w obrębie znacznie bogatszej "starej" piętnastce krajów UE, ponieważ wiele gospodarstw domowych w Polsce stale stwarza popyt na podstawowe dobra, które Europa Zachodnia posiada już od dawien dawna. Ponadto popyt wewnętrzny i konsumpcja wspierane będą przez napływ Funduszy Strukturalnych, przeznaczonych dla Polski przez Unię Europejską. Jednakże, mimo bieżącego rozkwitu gospodarczego nie przewiduje się gwałtownego wzrostu popytu wewnętrznego ze względu na kiepskie wskaźniki związane z rynkiem pracy. Stopa zatrudnienia nie wzrosła od początku 2003 roku, a wzrost płacy realnej miał tendencję spadkową z 2,4% w roku 2003 do 0,5% w roku 2004.

d) Wzrost handlu zagranicznego

Liberalizacja gospodarki i szybki wzrost gospodarczy doprowadził do wzrostu popytu wewnętrznego na produkty i usługi. Aby utrzymać bilans handlowy, Polska musi zapewnić większy udział rynkowy dla polskich towarów i usług na rynkach zagranicznych. Wykres 3 w załączniku 1 ilustruje strukturę polskiego eksportu i importu w ciągu ostatnich 10 lat, odzwierciedlając dynamiczny rozwój polskiego handlu zagranicznego. W ciągu dekady 1994 – 2004 eksport zwiększył się niemal potrójnie, a import – podwójnie. Są to liczby robiące wrażenie, chociaż prezentują się raczej miernie w porównaniu z eksportem i importem *per capita* w "starej" piętnastce krajów członkowskich UE.

W roku 2004 eksport doświadczył spektakularnego rozwoju, wzrastając o 37,7% (w kategorii \$ USA), przy imporcie rosnącym wolniej, choć i tak znacznie (o 29,6%).

e) Korzystne warunki inwestycyjne

W roku 2004 Bank Światowy wyróżnił Polskę spośród pozostałych 9 krajów za najbardziej udaną reformę klimatu dla inwestycji za rok ubiegły. Polska Agencja Informacji i Inwestycji

⁵ <http://paiz.gov.pl/index/?id=6364d3f0f495b6ab9dcf8d3b5c6e0b01>

Zagranicznych (PAIIZ) szacuje, że od początku transformacji rynkowych w 1989 roku do końca roku 2004 firmy zagraniczne bezpośrednio zainwestowały w Polsce kwotę 84,5 miliarda USD (patrz Wykres 4 w Załączniku 1).

Zaznaczono, że Polska odzyskuje reputację najatrakcyjniejszego miejsca dla inwestycji zagranicznych w Europie Środkowej. Ostatnio system finansowego wsparcia inwestorów uległ zmianom. Podkreśla się, że Polska nauczyła się atrakcyjnego dostosowywania ofert pod kątem inwestorów, bez oferowania więcej, niż mogłaby udźwignąć (co prawdopodobnie miało miejsce w przypadku słowackiego kontraktu z KIA, częścią [koncernu] Hyundai). Inne czynniki wzmacniające atrakcyjność inwestycyjną Polski to m. in. 19% podatek od osób prawnych, ożywiły polski rozwój gospodarczy po dwóch latach stagnacji, a wejście Polski do UE poprawiło wizerunek Polski jako bardziej stabilnego i wiarygodnego partnera. No i wreszcie, inwestorzy spoglądają przychylnym okiem na wyniki ostatnich wyborów parlamentarnych oraz prezydenckich, jako że łączą się one z obietnicami obniżek podatków i [zmiana] przepisów⁶. Napływ bezpośrednich inwestycji zagranicznych dotyczy nie tylko sektora przemysłowego, lecz również bankowego i detalicznego.

Bodźce dla inwestorów

- Zwolnienie z podatku od podmiotów gospodarczych w Specjalnych Strefach Ekonomicznych

Specjalna Strefa Ekonomiczna (SSE) jest pod względem administracyjnym wydzieloną częścią terytorium Polski, w której stworzono bardziej korzystny klimat dla inwestycji. Strefy te nie są ani eksterytorialne, bądź odgródzone, czy wyizolowane w jakikolwiek fizyczny sposób. Każda z SSE oferuje preferencyjne warunki podatkowe jak też i specjalne obiekty, w których przedsiębiorcy mogą prowadzić działalność gospodarczą bez konieczności uiszczania podatku dochodowego. W chwili obecnej istnieje w Polsce 14 Specjalnych Stref Gospodarczych, z których każda składa się z kilku pod-stref. Zarządy Stref wydają również zezwolenia na prowadzenie działalności gospodarczej w SSE oraz służą pomocą inwestorom, między innymi wspomagając ich kontakty z władzami miejscowymi jak i administracją państwową w sprawach takich, jak zakup ziemi pod inwestycje.

- Dotacje inwestycyjne dla nowych inwestycji.

Można uzyskać bezpośrednio wsparcie inwestycji w ramach Sektorowego Programu Operacyjnego (SPO) Wzrost Konkurencyjności Przedsiębiorstw (Działanie 2.2.1), który jest współfinansowany przez Europejski Fundusz Rozwoju Regionalnego (ERDF) oraz polskie fundusze państwowe. Inwestorzy mogą otrzymać dotacje pokrywające do 25% kwalifikowanych kosztów, bądź dotacje na tworzenie miejsc pracy w wysokości 4 000 € za każde stworzone miejsce. Całkowita wysokość subwencji w 2005 roku wyniosła 90 milionów €.

⁶ Financial Times, *Polska odzyskuje reputację jako czołowa strefa inwestycyjna w Europie Środkowej*, 13 września 2005, str. 6

- Inwestycje miejscowe a finansowanie unijne

Bodźce te zawierają zwolnienia z podatku od nieruchomości i tworzenia wymaganej infrastruktury.

Odnosne Fundusze Strukturalne służą finansowaniu lub współfinansowaniu odrębnych Programów dla ŚMP, R&D oraz ochrony środowiska.

- Wspieranie zasobów ludzkich

Przedsiębiorcy mogą uzyskać wsparcie od władz miejscowych na zatrudnianie lub szkolenie bezrobotnych. Głównymi formami pomocy są zwrot kosztów tworzenia miejsc pracy, składek na ubezpieczenia społeczne, programów szkoleniowych oraz finansowanie staży dla bezrobotnych absolwentów⁷.

f) Dynamiczny rozwój sektora ŚMP

Jedną z charakterystycznych cech zmian społeczno-gospodarczych w Polsce w ciągu ostatnich dziesięciu lat jest dynamiczny rozwój sektora małej i średniej przedsiębiorczości (ŚMP). Jest to odzwierciedleniem uwolnienia prywatnych przedsiębiorstw i przeznaczenia prywatnego kapitału obywateli na rozwój działalności gospodarczej⁸. W chwili obecnej około 50% PKB jest tworzone przez ŚMP. Jeden z przedstawicieli pracodawców zauważa, że najbardziej dynamiczny rozwój następuje wśród przedsiębiorstw świadczących mikro- i drobne usługi w dziedzinie nowych technologii. ŚMP z sektora handlowego również podążają tym kursem.

Innym czynnikiem wspierającym rozwój sektora ŚMP była reaktywacja samorządów lokalnych, zainteresowanych rozwojem gospodarczym społeczności lokalnych i wprowadzeniem kompleksowych rozwiązań. Do roku 1997 ŚMP stanowiły 99,76% wszystkich zarejestrowanych podmiotów w całej gospodarce. Do roku 1999, udział tego sektora w PKB wynosił ponad 48%⁹. Jeden z partnerów społecznych podkreśla, że ŚMP są najbardziej elastyczne i gotowe do dostosowania się do zmiennych warunków rynkowych, jednakże ich elastyczność może być ograniczona w przypadku kiepskiej sytuacji finansowej (patrz: wykres 5 i 6 w Załączniku 1, ilustrujące strukturę PKB i strukturę aktywnych przedsiębiorstw).

g) Niskie koszty pracy

⁷ http://paiz.gov.pl/files/index.php?id_plik=1050

⁸ *Analiza kosztów pracy*, EIRO, <http://www.eiro.eurofound.eu.int/2002/11/feature/pl0211107f.html>

⁹ <http://poland.gov.pl/?document=475>

W ostatnich latach Polska stała się bardziej konkurencyjna jeśli chodzi o koszty pracy w porównaniu z latami 90-tymi XX wieku. W chwili obecnej koszty pracy stanowią względnie mały procent ogólnych kosztów produkcji, przy szczególnie niskim udziale wynagrodzeń netto. Wynika to ze stosunkowo wysokich obciążeń podatkowych pracy oraz ustawowych składek na ubezpieczenia społeczne. Według londyńskiego ośrodka badawczego (Economist Intelligence Unit - EIU), przeciętny jednostkowy koszt pracy w Polsce jest w chwili obecnej niższy od kosztu pracy w Czechach czy na Węgrzech o odpowiednio 10 i 15%. Niestety, porównawcza analiza wykazuje, że koszt zatrudnienia pracownika w Polsce jest około od pięciu do dziewięciu razy niższy niż w Unii Europejskiej czy USA; jednocześnie wydajność polskich pracowników wynosi ok. 48% średniej europejskiej. Inne wytłumaczenie niskich kosztów pracy wiąże się również z faktem, iż w Polsce pensje są stosunkowo niskie, a osoby pracujące ponad wymiarowy czas pracy nie otrzymują wynagrodzenia za pracę po godzinach.

h) Korzystne usytuowanie – furka do rynków wschodnich

Brytyjski historyk Norman Davies zatytułował swoją historię Polski *Serce Europy*. Tytuł ten doskonale opisuje usytuowanie Polski: jest ona mostem pomiędzy Zachodem a Wschodem, jak również między Północą a Południem kontynentu. Po 1 maja 2004, wschodnie granice Polski stały się częścią zewnętrznych granic Unii Europejskiej i obecnie Polska stała się odskocznią na rynki wschodnie. Inwestowanie w Polsce gwarantuje przedsiębiorstwom bezpośredni dostęp zarówno do rynków UE, jak i do pozostałych rynków Europejskiej Wspólnoty Gospodarczej. Dzięki lokowaniu kapitału w Polsce, inwestorzy zyskują łatwy dostęp do 500 milionów obywateli w Europie Zachodniej oraz 250 milionów w Europie Wschodniej. Podjęcie działalności gospodarczej w Polsce daje okazję do wykorzystanie polskiego doświadczenia w stosunkach handlowych w dawnym Blokiem Wschodnim, a także z państwami Federacji Rosyjskiej.

i) Dobrze rozwinięty sektor bankowy

Polski system bankowy jest najbardziej rozwinięty wśród państw Europy Środkowej i Wschodniej i modernizuje się bardzo szybko. Jednakże ogromne inwestycje w IT znacznie zwiększają koszty operacyjne, a poprawa jakości obsługi klienta i wprowadzanie nowych produktów bankowych to jeszcze bardziej kosztowne działania, bardzo często związane ze zwolnieniami pracowników. W 2004 roku zasadnicze zmiany w strukturze własności banków były wynikiem fuzji i zaangażowania kapitału zagranicznego w tym sektorze oraz prywatyzacji (tzn. PKO Bank Polski S.A.). W 2004 roku zagraniczni inwestorzy kontrolowali 41 spośród 54 banków inwestycyjnych działających w Polsce. Liczba ta obejmuje 22 spółki akcyjne przy 100-procentowej własności zagranicznej, 13 z większością kapitału zagranicznego oraz 6 banków

kontrolowanych pośrednio. Ponadto, zagraniczni udziałowcy mieli mniejszościowe udziały w kolejnych 6 bankach. Jeden z partnerów społecznych podkreśla, że w sektorze bankowym nastąpi dalsza restrukturyzacja.

j) Obiecujący sektor turystyki

W latach dziewięćdziesiątych XX w. polski przemysł turystyczny znacznie się rozwinął, szybciej niż u takich gigantów turystycznych jak Grecja czy Szwajcaria. W 2004 roku Polska zarejestrowała 61,9 miliona przyjazdów z zagranicy (18,8% więcej niż w 2003), włączając w to zarówno turystów jak i jednodniowych wycieczkowiczów. Szybki rozwój turystyki w Polsce przyspieszył rozwój infrastruktury i bazy noclegowej. Obecnie sektor turystyki jest całkowicie sprywatyzowany, a liczba hoteli w latach dziewięćdziesiątych uległa niemal podwojeniu, by w 2001 osiągnąć poziom 966 hoteli. Tę samą tendencję można zauważyć w gastronomii. Jednak według standardów zachodnich turystyka i infrastruktura hotelowa są wciąż słabo rozwinięte. W Polsce brakuje stosunkowo tanich obiektów dwu- i trzygwiazdkowych, a szczególnie tereny wiejskie wymagają dalszego rozwoju infrastruktury¹⁰. Patrz Wykres 7 – liczba przyjazdów z zagranicy w latach 1991-2004.

2.2. WYZWANIA MAKROEKONOMICZNE

Polska wciąż stoi przed ważnymi wyzwaniami makroekonomicznymi, wśród których należy wymienić następujące:

a) Czy kontynuować prywatyzację czy nie?

Chociaż rząd zakończył prywatyzację 8500 przedsiębiorstw państwowych, w rękach państwa nadal pozostaje 1800 firm. W niektórych sektorach, np. w sektorze towarów i usług konsumenckich, prywatyzacja jest już prawie zakończona. W innych – zwłaszcza w dużych, wrażliwych politycznie sektorach jak np. sektorze użyteczności publicznej czy w niektórych gałęziach przemysłu ciężkiego – ledwo się zaczęła. Przedsiębiorstwa te stanowią prawie 30% działalności gospodarczej. Tempo prywatyzacji zmalało, jako że wiele z bardziej atrakcyjnych przedsiębiorstw sektora państwowego zostało już sprzedanych, a pozostałe w znacznym stopniu mają trudności finansowe i wymagają restrukturyzacji¹¹ (Patrz: Wykres 8: porównanie postępu prywatyzacji w wybranych gospodarkach w okresie przemian).

b) Poprawić konkurencyjność

¹⁰ http://www.balticdata.info/poland/p_frameset.htm

¹¹ <http://strategis.ic.gc.ca/epic/internet/inimr-ri.nsf/fr/gr121321f.html>

Czynniki leżące u podstaw konkurencyjności polskiej gospodarki to głównie zdolność przedsiębiorstw do szybkiego przyjmowania rozwiązań dotyczących technologii, zarządzania i organizacji, które przyczyniają się do sukcesu ekonomicznego każdego przedsiębiorstwa.

c) Skupić się na infrastrukturze i transporcie

Jakość infrastruktury transportu jest jednym z najważniejszych czynników stymulujących rozwój gospodarczy i konkurencyjność. Z powodu położenia geograficznego i wielkości rynku w Polsce, kiepski stan sieci komunikacyjnej utrudnia handel międzynarodowy z UE i innymi krajami sąsiadującymi. Dla powiększonego Wspólnego Rynku niezwykle ważne są efektywne połączenia między Polską, UE a nowymi krajami członkowskimi poprzez Transeuropejską Sieć Transportową. Wykaz głównych priorytetów w zakresie polskiej infrastruktury znajduje się w Tabeli 2 w Załączniku 1.

d) Przewyciężyć zwiększający się deficyt budżetowy

Od 2001 roku obserwuje się zwiększanie deficytu. Do roku 2000 ogólny deficyt budżetowy, wyrażany jako odsetek PKB pozostawał na poziomie 2,5% - 3,5%, natomiast w 2001 roku osiągnął już 5%, a w latach 2002-2003 ponad 6,5%. Pociąga to za sobą wzrost długu publicznego, aczkolwiek wciąż do poziomu poniżej kryteriów ustalonych w Maastricht (52 %)

¹².

e) Zwalczać korupcję i promować jawność

Polska, nadal znajdująca się w fazie przejściowej, stoi wobec wielu zagrożeń. Jednym z najważniejszych jest alienacja władzy. Brak efektywnych mechanizmów kontroli społecznej nad sprawującymi władzę sprzyja z jednej strony korupcji systemu, a z drugiej rosnącemu poczuciu bezradności u coraz szerszych kręgów społeczeństwa. Aby gospodarka była silna i zdrowa, zasadniczą sprawą jest zwalczanie korupcji na wszystkich poziomach społeczeństwa oraz życia społeczno-gospodarczego.

f) Zmodernizować przemysł

W czasach planowania centralnego polska gospodarka cierpiała z powodu nadmiernego skupiania uwagi na przemyśle (zwłaszcza przemyśle ciężkim) oraz z powodu niedorozwoju sektora usług. Wówczas Polska znana była jako producent węgla, miedzi i siarki. Nie było produkcji przeznaczonej dla ogólnej konsumpcji, mogącej konkurować z rynkami zagranicznymi, użytecznych innowacji było niewiele, a gospodarka była niezwykle

¹² http://www.asmp.fr/fiches_academiciens/textacad/larosiere/polandavril03.pdf

marnotrawna i zanieczyszczająca środowisko. Pod tym względem Polska szybko dostosowała się do wzorców działania w rozwiniętych gospodarkach rynkowych.

Podczas pierwszych dwóch lat procesu przejściowego, tzn. w latach 1990-1991, produkcja przemysłowa zmalała mniej więcej o jedną trzecią, jednak od 1992 roku nastąpił stosunkowo szybki wzrost, średnio o 7,2% rocznie w latach 1992-2000. Jednakże w roku 2001 wzrost produkcji przemysłowej spadł drastycznie do 0%, by w 2002 wzrosnąć znów o 1.5%. W 2001 roku najwyraźniejszy spadek produkcji odnotowano w produkcji podstawowych metali oraz pojazdów mechanicznych. Ponadto odnotowano spadek produkcji w górnictwie i kopalnictwie odkrywkowym, co nie jest zaskakujące wzięwszy pod uwagę ogólnie trudną sytuację w tym sektorze. Największy spadek nastąpił w produkcji produktów naftowych. Rozwój tego sektora jest zawsze trudny do przewidzenia, jako że jest on najmniej stabilny. Wykres 9 w Załączniku ilustruje produkcję sprzedaną polskiego przemysłu w latach 1990-2002.

Konkurencyjna pozycja polskiego przemysłu poprawiła się w roku 2003. Pozytywne zmiany obserwuje się w strukturze przemysłu, zarówno pod *względem struktury własności jak i jej rodzaju*. Udział sektora prywatnego w sprzedanej produkcji przemysłowej jest coraz większy. Jednostki tego sektora osiągają również o wiele *lepsze wyniki finansowe* oraz wskaźniki *wydajności*. Dział przemysłu, który ma największy wpływ na ten sektor to przemysł wytwórczy, a jego udział stale rośnie. Ponadto, rośnie również udział w gospodarce grup gałęzi uznawanych jako nośniki postępu technologicznego. Korzystne zmiany zachodzą w *strukturze eksportu*. Wraz ze spadkiem udziału produktów podstawowych i półprzetworzonych istnieje wyraźny wzrost ilości eksportowanych, względnie wysokoprzetworzonych towarów, uważanych za nośniki postępu technologicznego, spełniających wymagania konsumentów z rynków w krajach rozwiniętych.

Strategicznym celem przemysłu jest osiągnięcie stałego rozwoju poziomu skutecznego zarządzania i konkurencyjności. Sposobem osiągnięcia celu strategicznego jest osiągnięcie poniższych pośrednich celów:

- prywatyzacja i rewitalizacja jednostek gospodarczych oraz całych sektorów przemysłu, jak również łączenie się jednostek w celu podniesienia ich siły ekonomicznej;
- inwestowanie w R&D – obecnie wydatki na R&D stanowią zaledwie ok. 1 -1,5% PKB;
- zapewnienie napływu zagranicznych inwestycji bezpośrednich;
- zapewnienie najbardziej efektywnego rozdziału pomocy państwa;
- znoszenie barier utrudniających rozwój przedsiębiorczości.

2.3. WYZWANIA ZWIĄZANE Z RYNKIEM PRACY I ZATRUDNIENIEM

Przejście danego kraju do gospodarki wolnorynkowej zawsze poważnie wpływa na jego rynek pracy, zarówno pod względem ilościowym jak i jakościowym. Jeden z przedstawicieli pracodawców podkreśla, że obecnie najbardziej dotkliwym problemem polskiego rynku pracy jest bardzo wysoka stopa bezrobocia (prawie 18%) przy niskim wskaźniku zatrudnienia (52%). Problem ten jest szczególnie poważny i należy go traktować z najwyższą troską wtedy, kiedy dotyczy on ludzi młodych, zwłaszcza tych, którzy długo pozostają bez pracy i którzy zaczynają wypadać z toru normalnego życia zawodowego i społecznego, jak i absolwentów, którym nie udaje się wejść na rynek pracy, co w dużym stopniu wpływa na perspektywy ich przyszłej kariery zawodowej. Innym wyzwaniem dla polskiego rynku pracy jest wysoka stopa bezrobocia ludzi starszych (55+), którzy często zbyt wcześnie rezygnują z życia zawodowego i powiększają liczbę "zbyt wczesnych emerytów". Tabela 3 w Załączniku 1 przedstawia ogólne statystyki rynku pracy.

a) Najwyższa stopa bezrobocia spośród krajów UE

Zjawisko bezrobocia było nieznanne w Polsce przed rokiem 1990, ale konsekwencje wprowadzenia gospodarki wolnorynkowej wkrótce stały się widoczne na rynku pracy. Bezrobocie pojawiło się w 1990 roku i wkrótce dotknęło 1,1 miliona ludzi (6,3% siły roboczej). W latach 1993-1994 osiągnęło swój szczyt i pozostawało na stałym poziomie, po czym zaczęło się zmniejszać. Jednakże od roku 1998 znów zaczęło rosnąć, głównie w wyniku restrukturyzacji przemysłu i zmian strukturalnych w przedsiębiorstwach mających na celu zwiększenie wydajności i konkurencyjności. Pod koniec 2003 bezrobocie osiągnęło 3,2 miliona, co stanowi 20% siły roboczej¹³. W lutym 2004 wzrosło do 20,6%, i spadło do 18,9% w październiku 2004, według Głównego Urzędu Statystycznego (GUS)¹⁴. Obecnie stopa bezrobocia wynosi 17,6% (czerwiec 2005)¹⁵ i powoli, lecz stopniowo zmniejsza się.

Jeden z przedstawicieli pracodawców podkreśla, że zwalczanie bezrobocia jest największym wyzwaniem dla polskiej gospodarki. Jest to wyzwanie tym większe, jeśli weźmie się pod uwagę, że polska siła robocza w dużym stopniu nadal odzwierciedla poprzednią strukturę

¹³ *How to do business in Poland*, Prepared by the Investment and Technology Promotion Office of the United Nations Industrial Development Organization in Warsaw, under the auspices of the Ministry of the Economy and Labour, July 2004

¹⁴ <http://paiz.gov.pl/index/?id=6364d3f0f495b6ab9dcf8d3b5c6e0b01>

¹⁵ <http://www.evropska-unie.cz/eng/article.asp?id=3795>

gospodarki, i wielu przypadkach brak jej aktywnego podejścia w kształtowaniu życia zawodowego. Wykres 10 w Załączniku 1 przedstawia dane na temat bezrobocia.

b) Wysoki poziom bezrobocia wśród ludzi młodych i absolwentów¹⁶

Od roku 1999, kiedy to ludzie młodzi stanowili 31% wszystkich zarejestrowanych bezrobotnych, stosunek ten co roku systematycznie maleje. W 2002 proporcja ta wyniosła 28,4%, i zmalała do 26,6% w 2003. W tym samym okresie (2002-2003), udział osób kończących szkołę w strukturze zarejestrowanych bezrobotnych spadł – od 4,7% w 2002 do 4,5% w 2003. Bardzo charakterystyczna jest rosnąca liczba bezrobotnych absolwentów wyższych uczelni. W 2002 absolwenci szkół wyższych stanowili 17,7% wszystkich zarejestrowanych bezrobotnych po ukończeniu szkoły, a w 2003 udział ten wzrósł do 21,2%. Jedną z organizacji pracodawców podkreśla, że młodzi ludzie o niskich kwalifikacjach mieszkający na terenach wiejskich znajdują się w najtrudniejszej sytuacji.

c) Pogarszająca się sytuacja na rynku pracy osób powyżej 55 roku życia

Od roku 1998 liczba osób bezrobotnych w tej grupie wiekowej stale wzrasta. Procentowy udział osób powyżej 55 roku życia w całkowitej liczbie bezrobotnych wzrósł od 2,3% w 2002 do 2,8% w 2003.

d) Bezrobocie wśród kobiet

W strukturze bezrobotnych przeważają kobiety; dotyczy to zwłaszcza kobiet poszukujących pierwszej pracy lub powracających na rynek pracy po przerwie. Ponieważ kobiety napotykały większe trudności w znalezieniu pracy, są bardziej zagrożone długotrwałym bezrobociem. Według danych biura pracy, pod koniec roku 2003 wśród zarejestrowanych długo pozostających bez pracy (ponad 12 miesięcy) 58,6% stanowiły kobiety, a mężczyźni 46,0%. Wielkość bezrobocia wśród kobiet zależy od wielkości miejsca zamieszkania. Im mniejsze miejsce zamieszkania, tym wyższa stopa bezrobocia. Na terenach wiejskich głównym czynnikiem wpływającym na wysokość stopy bezrobocia jest własność gospodarstw rolnych. Stopa bezrobocia wśród kobiet w rodzinach posiadających gospodarstwo rolne jest ponad trzy razy niższa niż wśród kobiet w rodzinach nie posiadających gospodarstwa. Wygląda na to, że poziom zdobytego wykształcenia nie chroni kobiet przed bezrobociem. Większość bezrobotnych kobiet jest lepiej wykształcona niż bezrobotni mężczyźni. Ponad

¹⁶ A 15-24 year old age bracket.

50% bezrobotnych kobiet posiada wykształcenie średnie, pomaturalne lub wyższe, podczas gdy wśród mężczyzn odsetek ten wynosi ok. 32%¹⁷.

e) Rosnący poziom ubóstwa

W okresie intensywnego wzrostu w latach 1994-1998 można było zaobserwować ogólne obniżenie poziomu ubóstwa. Po roku 1998, kiedy to rozpoczęło się spowolnienie gospodarki, poziom ubóstwa zaczął się gwałtownie podnosić, pomimo pozytywnego, choć znacznie niższego, tempa wzrostu.

Należy stwierdzić, że istnieje silna korelacja pomiędzy zmniejszeniem możliwości zatrudnienia a wzrostem ubóstwa – w ciągu ostatnich 10 lat obserwuje się znaczny wzrost liczby gospodarstw bez zarobków, jak również gospodarstw z wysokim odsetkiem dorosłych bezrobotnych. Wykres 11 w Załączniku 1 przedstawia zależność pomiędzy zatrudnieniem a ubóstwem.

Związki zawodowe uważają, że rosnący poziom ubóstwa można wytłumaczyć rosnącą liczbą "pracujących biedaków" – osób zatrudnionych w pełnym wymiarze godzin lecz nie będących w stanie utrzymać siebie i swoich rodzin bez pomocy społecznej. Sytuacja taka jest wynikiem zbyt niskiej płacy minimalnej. Ponadto stosunek płacy minimalnej do średniej stale się obniża.

f) Wysoki poziom długotrwałego bezrobocia

Udział osób długo pozostających bez pracy w całkowitej liczbie bezrobotnych wzrósł od 50,4% w 2002 do 52,8% w 2003. W marcu 2005 udział ten wyniósł 51,8%¹⁸.

g) Niski poziom wykształcenia i kwalifikacji wśród bezrobotnych

W ostatnich latach wzrósł odsetek osób z wyższym wykształceniem wśród bezrobotnych. Jest to oznaka, że tworzy się za mało miejsc pracy lub też, że program nauczania jest przestarzały lub nienajlepszy. Jeden z partnerów społecznych wskazuje, że system nauczania nie odpowiada wymaganiom współczesnego rynku pracy.

"Rynek potrzebuje umiejętności i kwalifikacji, które można nabyć poprzez szkolenie zawodowe, lecz szkolenie zawodowe jest kosztowne. Innym czynnikiem jest to, iż programy nauczania nigdy nie są przygotowywane w odpowiedzi na analizę rynku pracy, a właściwie nikt ich nie przygotowuje regularnie".

Pomimo powyższej obserwacji można stwierdzić, że problem bezrobocia dotyczy głównie osób o niskim wykształceniu lub kwalifikacjach. W 2002 bezrobotnych było jakieś 2,4 miliona osób (74,8% wszystkich zarejestrowanych bezrobotnych) o niskich kwalifikacjach

¹⁷ http://www.stat.gov.pl/english/dane_spolgosp/praca_ludnosc/kob_mez_praca/index.htm

¹⁸ http://www.stat.gov.pl/operowania_zbiorcze/syt_spol_gosp_woj/2005/I_05/tendencje.doc

zawodowych i robotników niewykwalifikowanych – absolwentów szkół średnich i zawodowych oraz osób z niepełnym średnim wykształceniem. Podczas gdy osoby w wyższym wykształceniu stanowiły ok. 4% wszystkich bezrobotnych, to te z wykształceniem policealnym i średnim zawodowym ponad 21%.¹⁹ Wskaźnik ten powoli rośnie, ponieważ według najnowszych danych statystycznych w 2005 roku osoby o niskich kwalifikacjach stanowiły ok. 67% wszystkich bezrobotnych (około 2 milionów osób), natomiast osoby z wykształceniem licealnym i średnim stanowiły 31,5% a absolwenci szkół wyższych 4,7% wszystkich bezrobotnych.²⁰ Jeden z przedstawicieli pracodawców podkreśla, że bezrobotni nie są mobilni, są przywiązani do miejsca zamieszkania i miejsca pracy, i bardzo często nie stać ich na koszty związane z szukaniem pracy, np. na dojazdy i/lub przeprowadzki do innego miasta. Ta sama organizacja dodaje, że bardzo często, ignorując kiepską sytuację finansową przedsiębiorstwa, pracownicy mający zostać zwolnieni żądają gwarancji zatrudnienia w tym samym przedsiębiorstwie i w tym samym miejscu, co stanowi dowód na ich nieelastyczne nastawienie.

h) Zatrudnienie w szarej strefie

"Gospodarka szarej strefy" i praca 'na czarno' to bezustanne zjawisko w Polsce, zwłaszcza w takich sektorach jak handel i remonty, hotele i restauracje, budownictwo i usługi związane z nieruchomościami, usługi kosmetyczne i sprzątanie, jak również opieka nad dziećmi i osobami starszymi. Według szacunków GUS gospodarka szarej strefy w 2000 roku stanowiła 14,6% PKB, 14,3% w 2001 i 13,4% w 2002.²¹ Jednak według danych z innych źródeł gospodarka szarej strefy i odsetek zatrudnionych 'na czarno' w Polsce jest wyższy – na przykład według badań OECD wkład szarej strefy w gospodarce w polski PKB w roku 2000 wynosił 27,4%.²² Liczba nielegalnych pracowników była szacowana na 805.000 w 1995, 885.000 w 2000, 895.000 w 2001 oraz 910.000 w 2002, co stanowiłoby mniej więcej 7% wszystkich zatrudnionych.

Główną przyczyną wysokiej częstotliwości występowania nielegalnego zatrudnienia jest wysoki łączny koszt pracy (wynagrodzenie plus podatki plus inne opłaty), co jest postrzegane jako powód wolnego tworzenia nowych miejsc pracy oraz jako 'zachęta' dla zakładów pracy, szczególnie ŚMP, by zatrudniać pracowników bez ich rejestracji. Istnieje jednocześnie wyraźna tendencja do wydłużania czasu pracy istniejących pracowników, co jest sposobem na uzyskanie pracy po kosztach zdecydowanie niższych niż stworzenie nowych miejsc pracy i ich

¹⁹ <http://www.eiro.eurofound.eu.int/2003/07/feature/pl0307107f.html>

²⁰ http://www.stat.gov.pl/dane_spol-gosp/praca_ludnosc/bezrobocie_rejestrowane/2005-lkw/tab11.xls

²¹ <http://www.eiro.eurofound.eu.int/2004/06/tfeature/pl0406107t.html>

²² *The size and development of shadow economies in 22 OECD countries and 21 transition countries*, F. Schneider, IZA Discussion Paper, No. 514

zapełnienie²³. Istnieją również inne czynniki, takie jak 'radzenie sobie jakoś' w życiu, i nie przyjmowanie do wiadomości, że praca w 'szarej strefie' nie jest uczciwym postępowaniem. Wykres 12 w Załączniku pokazuje zatrudnienie w 'szarej strefie' w latach 2000 – 2002.

i) Podnoszenie poziomu wykształcenia ...

Polska siła robocza ma na ogół dobre wykształcenie i wysokie kwalifikacje, a istotną zaletą polskich zasobów ludzkich jest stosunkowo duża liczba młodych ludzi o wysokich kwalifikacjach zawodowych. Od początku przekształceń gospodarczych liczba młodych ludzi dążących do zdobywania lepszego i/lub wyższego wykształcenia stale rośnie.

- W ciągu 14 lat od 1988 do 2002 procent osób z wykształceniem ponadpodstawowym wzrósł z 55% do ok. 67%. Znacznie zmalała liczba osób z wykształceniem podstawowym, niepełnym podstawowym lub bez wykształcenia²⁴.
- W tym samym czasie liczba osób z wyższym wykształceniem wzrosła o 1,5 raza. W 2002 około 10.2% osób powyżej 20 roku życia zdobyło dyplomy wyższych uczelni, podczas gdy w roku 1988 procent ten wynosił 6,5%. W roku akademickim 2002/2003 było ponad 1,7 miliona studentów uczęszczających na zajęcia w ponad 370 uniwersytetów, politechnik, akademii i innych uczelni wyższych. Odsetek studentów i uczniów w przedziale wiekowym 16 – 18 lat wyniósł 91 %, a w przedziale wiekowym 19 - 24 lat - prawie 51 %²⁵.
- Daje się zauważyć stosunkowo wysoki wzrost poziomu wykształcenia wśród kobiet. W 1988 zaledwie połowa miała wykształcenie ponadpodstawowe, a w 2002 roku liczba ta wzrosła do 65% 65% (wśród mężczyzn odsetek ten wyniósł odpowiednio: 59% w 1988 oraz 70% w 2002).

W porównaniu do mężczyzn kobiety częściej kończą przynajmniej szkołę średnią, a prawie 11% z nich to absolwentki szkół wyższych. Dla kontrastu, mężczyźni często kończą swoją edukację na poziomie zasadniczym zawodowym (ponad 31%), a tylko ok. 10% zdobyła dyplomy wyższej uczelni²⁶. Fakty te jednakże nie znajdują odzwierciedlenia w strukturze bezrobocia, jako że bezrobotnych kobiet z wyższym wykształceniem jest więcej niż mężczyzn.

l) ...powinno być lepiej dostosowane do potrzeb rynku pracy

Jeden z przedstawicieli pracodawców podkreśla, że zawartość programów nauczania ma niewiele wspólnego z potrzebami rynku pracy, dlatego też czasami kwalifikacje nabyte w trakcie oficjalnego systemu nauczania nie odpowiadają potrzebom pracodawców.

²³ <http://www.eiro.eurofound.eu.int/2004/06/tfeature/pl0406107t.html>

²⁴ *Założenia Narodowego Planu Rozwoju na lata 2007-2013*, Warszawa, 30 kwietnia 2004

²⁵ *How to do business in Poland*, op.cit.

²⁶ *Założenia Narodowego Planu Rozwoju na lata 2007-2013*, Warszawa, 30 kwietnia 2004

“Pomimo faktu, że wykształcenie w Polsce rośnie, często bardzo trudno znaleźć kogoś o wymaganych kwalifikacjach zawodowych. A nie musi to dotyczyć osób o najwyższych kwalifikacjach, np. my mieliśmy problem ze spawaczami”.

Ta sama organizacja pracodawców charakteryzuje polski system nauczania jako "zbyt ogólny" oraz "nie wytwarzający wykwalifikowanej siły roboczej"; w rezultacie pracodawca musi ponosić koszty "wyszkolenia pracownika”.

j) ...wraz z wyższym standardem nauczania

Jednym z głównych wyzwań, przed jakimi stoi polski system nauczania jest pilna potrzeba aktualizacji jakości nauczania. Średnie wyniki tradycyjnego, szkolno-zawodowego nauczania są stosunkowo niskie. W porównaniu z różnymi krajami OECD zaznacza się wyraźna różnica w osiągnięciach uczniów i studentów a także różnica w warunkach nauczania (tj. wyniki programu PISA²⁷). Należy również wziąć pod uwagę to, iż pomimo stosunkowo dobrych wskaźników skolaryzacji duża liczba absolwentów ma problemy ze znalezieniem pracy, co spowodowane jest rozbieżnością pomiędzy popytem na wiedzę i kwalifikacje zawodowe a ich podażą. W celu poprawy tej sytuacji należy uaktualnić w wielu szkołach jakość nauczania, i jednocześnie zapewnić szkołom możliwości bardziej elastycznego dostosowywania programu nauczania do potrzeb rynku pracy. Należy tego dokonać, aby ulepszone systemy edukacji i szkolenia zapewniły studentom i uczniom kwalifikacje poszukiwane na rynku pracy²⁸.

k) Polepszanie dynamiki rynku pracy

Ogólnie rzecz biorąc przedstawiciele pracodawców zgadzają się, że – z perspektywy przedsiębiorstwa – zatrudnienie pracownika jest inwestycją. Uważają również, że w celu wygenerowania zadowalającego "zwrotu z inwestycji", należy obniżyć koszty związane z zatrudnieniem (podatki i składki na ubezpieczenie społeczne). Jeśli koszty związane z zatrudnieniem nowego pracownika pozostaną tak wysokie jak obecnie, większość inwestycji nie doprowadzi do tworzenia miejsc pracy.

Przedstawiciele pracodawców podkreślają potrzebę uelastycznienia rynku pracy: chcieliby widzieć Kodeks Pracy jako jedynie ogólne ramy dla regulacji rynku pracy. Natomiast bardziej szczegółowe przepisy mogłyby zostać wynegocjowane na poziomie umów zbiorowych. Pracodawcy są również za bardziej elastycznymi przepisami dotyczącymi umów o pracę. Postrzegają proponowane zmiany jako zmiany długoterminowe, wymagające dogłębnej analizy w procesie dialogu społecznego. Inną propozycją ze strony pracodawców dla polepszenia sytuacji na rynku pracy jest wprowadzanie nowych, bardziej elastycznych form

²⁷ OECD Programme For International Student Assessment, www.pisa.oecd.org/

²⁸ ibidem

organizacji pracy. Jeden z pracodawców stwierdził: "Jesteśmy rozdarci pomiędzy modelem europejskim, w którym bardzo trudno jest zwolnić pracownika w okresie recesji, więc się go nie zatrudnia, a modelem amerykańskim, w którym gwarancje zatrudnienia są mniejsze i ludzie są przyzwyczajeni do zmiany miejsca pracy, a okresy pozostawania bez pracy są o wiele krótsze".

Związki zawodowe stoją na stanowisku, że liberalizacja prawa pracy posunęła się już stosunkowo daleko, jednakże wzrost znaczenia umów zbiorowych deklarowany przez pracodawców nie nastąpił. Przeciwnie, prywatni pracodawcy usiłują ograniczyć znaczenie procesu negocjacji umowy zbiorowej, uczestnicząc w nim tylko pod naciskiem związków zawodowych. Ponadto związki zawodowe są zdania, że elastyczne zatrudnienie nie może prowadzić do tworzenia gorszej jakości miejsc pracy. Według przedstawicieli związków zawodowych, rosnąca liczba umów o pracę na czas określony i tymczasowych umów o pracę jest sprzeczna z potrzebą stworzenia wysoko wykwalifikowanej siły roboczej zdolnej do stawienia czoła wyzwaniom konkurencyjności. Sytuacja ta dotyczy zwłaszcza systemu kształcenia zawodowego – pracownicy tymczasowi i zatrudnieni na czas określony rzadko uczestniczą w ciągłych szkoleniach zawodowych.

Migracje zagranicę

Po przystąpieniu do UE sektor rzemiosła zintensyfikował import swoich produktów. Jednym z przykładów może być produkowanie w Polsce metalowych elementów i schodów drewnianych, które później są montowane w Niemczech w lokalach niemieckich klientów. Sektory odnoszące największe zyski z prowadzenia interesów z zagranicą to przemysł motoryzacyjny, fryzjerzy i kosmetyczki, przemysł spożywczy i budowlany, głównie przez granicę z polsko-niemiecką. Warto wspomnieć, że czasem "egzotyczna" działalność rzemieślnicza jest bardzo dobrze przyjmowana zagranicą, np. produkcja dzwonów czy fajek. Jednak te przykłady są sukcesami pojedynczych przedsiębiorców i nie mogą być traktowane jako tendencja ogólna.

Jeśli chodzi o migrację do innych krajów – np. do Wielkiej Brytanii, Irlandii – to większość pracowników wywodzi się z sektora budownictwa (ok. 60%), a pozostali są przedstawicielami różnych zawodów, np. optycy czy osoby zatrudnione w przemyśle spożywczym. Jeden z polskich partnerów społecznych podkreśla, że migracja pracowników budownictwa może na dłuższą metę okazać się bardzo groźna, jako że w Polsce może zabraknąć rąk do pracy. Przedstawiciel związków zawodowych dodaje, że najczęściej wyjeżdża "sama śmietanka" – ludzie przedsiębiorczy, wysoko wykwalifikowani i gotowi do nauki. Związki zawodowe również martwią się skalą wypływu wykwalifikowanych pracowników i postrzegają ją jako wynik blokowania wzrostu płac na poziomie krajowym. Obawiają się, że w niektórych sektorach

tendencja ta może znacznie zakłócić podaż pracy i ograniczyć jej konkurencyjność – jako przykład podają wpływ wysoko wykwalifikowanych spawaczy stoczniowych.

III. WYZWANIA ZWIĄZANE Z RESTRUKTURYZACJĄ

This section:



describes characteristics of restructuring processes in Poland,



presents social partners' views on restructuring, and



describes further developments and challenges of restructuring as perceived by the social partners.

a) Charakterystyka procesu restrukturyzacji w Polsce

Proces restrukturyzacji w Polsce charakteryzuje kilka powiązanych ze sobą cech:

- Restrukturyzacja ewoluuje wokół państwa: plany restrukturyzacji przemysłu krajowego leżą w ambicjach Ministerstwa Gospodarki i Pracy, np. kluczowa rola państwa była oczywista w procesie restrukturyzacji górnictwa.
- Restrukturyzacja kierowana przez państwo ma miejsce głównie na poziomie sektorów, a nie na poziomie przedsiębiorstwa.
- Działania restrukturyzacyjne w Polsce są silnie regulowane przez akty prawne, łącznie z ustawami regulującymi górnictwo węgla kamiennego, hutnictwo, przemysł obronny, Polskie Koleje Państwowe, banki, rolnictwo oraz pomoc państwowa dla przedsiębiorstw. W swoich wysiłkach do zapewnienia skuteczności i opłacalności różnych operacji przemysłowych rząd dąży do dostosowania zatrudnienia do potrzeb produkcji poprzez ustawodawstwo.
- Bezpośrednie inwestycje zagraniczne – od których w znacznej mierze zależy tworzenie miejsc pracy – wydają się być ukierunkowane na sektor produkcyjny. Sektor usług, chociaż stanowi najszybciej rozwijającą się gałąź gospodarki, nie przyciąga podobnej uwagi inwestorów²⁹.

Wiele dużych, społecznie wrażliwych czy silnych politycznie przedsiębiorstw państwowych (w sektorze węglowym, stalowym czy chemicznym) lub firm finansowych (Bank Rolny, PKO czy PZU) uniknęło poważnej restrukturyzacji. W konsekwencji ich straty nadal hamują potencjał wzrostu gospodarczego. Prywatyzacja, chociaż postępuje, to jednak powoli, zwłaszcza w sektorze przemysłu i finansów. Bez przyspieszenia tempa prywatyzacji firmom i bankom państwowym może być coraz trudniej konkurować na rynkach europejskich, tak więc sytuacja taka może potencjalnie stworzyć w przyszłości problemy finansowe i z zatrudnieniem. Przepisy UE dotyczące konkurencyjności ograniczają ilość dozwolonej pomocy państwa, więc restrukturyzacja i prywatyzacja tych instytucji i tak stanie się w końcu bezwzględny wymogiem UE ³⁰.

b) Proces restrukturyzacji w rozumieniu partnerów społecznych

Definicja polskich partnerów społecznych

Jedna z polskich organizacji pracodawców stwierdza, że "zmiana ustroju politycznego oraz wprowadzenie gospodarki wolnorynkowej postawiła przedsiębiorców w bardzo trudnym położeniu. Aby podolać wyzwaniom gospodarki wolnorynkowej przedsiębiorstwa musiały dostosować się do nowych zasad działania. Tak właśnie rozpoczęły się pierwsze procesy restrukturyzacji". Ta sama organizacja wyjaśnia, że przedsiębiorcy zostali zmuszeni obniżyć

²⁹ European Restructuring Monitor Quarterly, Issue 3, Autumn 2004, Country focus: spotlight on Poland, <http://www.emcc.eurofound.eu.int/erm/templates/displaydoc.php?docID=10>

³⁰ <http://www.worldbank.org/transitionnewsletter/marapr98/pgs9-11.htm>

koszty produkcji, czego wynikiem była redukcja siły roboczej, tak więc od tamtej pory termin "restrukturyzacja" jest bardzo często kojarzony z terminami "zwolnienia" i "strajki". Według tejże organizacji "Restrukturyzacja jest procesem dostosowania się przedsiębiorstwa do obecnych i przyszłych warunków rynkowych. Tak więc jakkolwiek typ zmian restrukturyzacyjnych jest naturalną cechą działalności przedsiębiorstwa. Jest proces ciągły, kosztowny, konieczny i dynamiczny".

Inna organizacja pracodawców stwierdza, iż są dwa typy restrukturyzacji: restrukturyzacja ekonomiczna i restrukturyzacja dla rozwoju. *Restrukturyzacja ekonomiczna* łączy się ze zmianami praw własności. *Restrukturyzacja dla rozwoju* najczęściej ma formę prywatyzacji i restrukturyzacji byłych przedsiębiorstw państwowych zagrożonych bankructwem (np. górnictwo węglowe, stocznie, hutnictwo i służba zdrowia). Ta sama organizacja określa również niektóre procesy restrukturyzacyjne jako *restrukturyzacja przymusowa*. Restrukturyzacja może być wymuszona postępowaniem technologicznym, zmianą przepisów prawnych, zapotrzebowaniem klientów czy konkurencją. Fala takich przymusowych restrukturyzacji wiąże się z przystąpieniem Polski do UE i wymogów w dziedzinie ochrony środowiska, bezpieczeństwa i jakości (etykieta UE, HACCP, ISO).

Trzecia organizacja pracowników stwierdza, że "restrukturyzacja jest naturalną, nieuniknioną cechą gospodarki i wynika ze zmian w gospodarce i preferencjach klientów. Niewielkie zmiany są procesem ciągłym na poziomie przedsiębiorstwa i nie powinny być traktowane jako procesy restrukturyzacyjne, nawet jeśli wiążą się ze zwolnieniem części pracowników". Według tejże organizacji potrzeba masowej restrukturyzacji została spowodowana przez irracjonalne decyzje podjęte podczas gospodarki planowanej centralnie. Podczas procesu restrukturyzacji zwolnienia pracowników są czasami nieuniknione.

Sanitec Koło – w poszukiwaniu właściwego nastawienia i odpowiednich kwalifikacji zawodowych

Sanitec Koło, producent instalacji sanitarnych, zdecydował się na zwolnienie 90% swoich pracowników. Firma jest zdania, że to co się dzisiaj liczy to nie tylko kwalifikacje zawodowe, ale również właściwe nastawienie do pracy – przedsiębiorczość i odpowiedzialność za wykonywaną pracę – i przestrzeganie pewnych standardów, np. higiena w sektorze spożywczym.

Przedstawiciele związków zawodowych domagają się przeprowadzenia analizy gospodarczych i społecznych elementów w restrukturyzowanych gałęziach [gospodarki], regionach i przedsiębiorstwach w celu zabezpieczenia wszystkich zainteresowanych stron. Nie istnieje jakiś pojedynczy dokument przedstawiający stanowisko Związku Zawodowego

wśród których przeprowadzono ankietę na temat restrukturyzacji, jednakże stanowisko Związku dotyczące istotnych zagadnień związanych z procesem restrukturyzacji można znaleźć wśród rozmaitych dokumentów Komisji Krajowej. Są to najczęściej reakcje na konkretne sprawy, takie jak np. prywatyzacji Poczty Polskiej czy TP S.A.

Charakter procesu restrukturyzacji

Polscy Partnerzy Społeczni zgadzają się, co do tego, że restrukturyzacja jest procesem złożonym, obejmującym zmiany różnego typu. Jeden z nich zaproponował poniższą klasyfikację różnorodnych rodzajów restrukturyzacji i podał ich definicje::

- *Prywatyzacja*: w latach 1990-ych brakowało dogłębnej analizy środowiska, w jakim funkcjonują przedsiębiorstwa, potencjalni inwestorzy nie posiadali niezbędnego kapitału, nie było kadr z umiejętnościami kierowniczymi, ani instytucji finansowych oraz rynku papierów wartościowych. Obecnie mamy jeszcze około 1.300 przedsiębiorstw państwowych, a ich prywatyzacja nie wpłynie w sposób tak istotny na gospodarkę jak procesy wcześniejsze; część procesów prywatyzacyjnych miała miejsce zbyt późno i przyniosły straty Skarbowi Państwa.
- *Restrukturyzacja finansowa*: restrukturyzacja ta miała głównie miejsce w latach 1995-2000. Podjęto ją głównie w celu przystosowania się do nowych prawideł na rynku. Ten typ restrukturyzacji dotyczy majątku trwałego i praktyk zarządzania finansowego, a jej ostatecznym celem jest ograniczenie zadłużenia przedsiębiorstwa.
- *Wprowadzanie nowych technologii oraz nowe inwestycje*: zazwyczaj odbywa się to w celu ograniczenia kosztów i zwiększenia konkurencyjności zakładu. Niekorzystnymi efektami tych zmian są częstokroć zwolnienia i obniżki płac. Ten typ restrukturyzacji spowodował na początku lat 1990-tych liczne redukcje siły roboczej, a w roku 1998 około 29% przedsiębiorstw uważało, że osiągnęło optymalny poziom zatrudnienia; w chwili obecnej takiego zdania jest około 60% firm.
- *Nowe metody zarządzania i nowa struktura przedsiębiorstwa*: istniało zbyt wiele poziomów hierarchii z rozszanymi metodami zarządzania, stąd konieczne było zdecentralizować funkcje zarządcze.

Jedna z organizacji pracodawców stwierdza, że celem procesów restrukturyzacyjnych jest zawsze oszczędność, a realizacja tego celu ma konsekwencje przybierające często redukcję personelu. Na przykład w sektorze rzemiosła artystycznego przynosi on zagrożenie w postaci zmniejszenia się ilości klientów oraz zwiększenie konkurencji ze strony zwolnionych pracowników, szczególnie tych, którzy rozpoczynają świadczenie usług po niższej cenie w szarej strefie gospodarki.

Związki zawodowe podkreślają, że mimo faktu, że procesy restrukturyzacyjne w takich sektorach jak górnictwo węglowe, przemysł stalowy czy zbrojeniowy zostały uregulowane przepisami prawa, podstawą owej regulacji były umowy społeczne wynegocjowane wcześniej przez Władze i związki zawodowe. Owi partnerzy społeczni dopuścili do znacznej redukcji zatrudnienia bez wywoływania konfliktów i zapewnili szeroki wachlarz środków wspierających (wcześniejsze emerytury, przekwalifikowanie się, zmiana stanowiska czy pomoc w poszukiwaniu nowej pracy).

Wszyscy ankietowani partnerzy społeczni zgadzają się, że proces największych transformacji już się skończył – w chwili obecnej większość zmian oznacza przestawianie się z produkcji przemysłowej na usługi zindywidualizowane pod kątem klienta.

Rola partnerów społecznych w procesie restrukturyzacji

W sektorze rzemiosła partnerzy społeczni postrzegają swoją rolę jako *obserwatora z zewnątrz* lub jako *przedmiot procesu restrukturyzacji*. Mogą również odgrywać rolę instytucji wspierającej biznes poprzez monitorowanie środowiska biznesowego, zapewnianie wykształcenia i szkoleń, przeprowadzanie analiz oraz rozpowszechnianie informacji i najlepszych praktyk.

Reprezentanci związków zawodowych podkreślają znaczenie swojej obecności w *negocjacjach pakietu socjalnego*. Stoją oni na stanowisku, że pakiety socjalne powinno się negocjować indywidualnie dla każdego przedsiębiorstwa, aby wziąć pod uwagę jego sytuację ekonomiczną. Są przeciwni "uniwersalnemu pakietowi socjalnemu" i optują za rozwiązaniem skrojonym na miarę.

Dwie z organizacji pracodawców podkreślają, że "bazo często kosztowne pakiety społeczne negatywnie wpływały na konkurencyjność restrukturyzowanych jednostek gospodarczych". Innym problemem zasygnalizowanym przez przedstawicieli pracodawców jest to, że koszt procesu restrukturyzacji (głównie restrukturyzacji sektorowej) jest przenoszony na inne strony, np. ŚMP płacą za koszty restrukturyzacji sektora energetycznego i rosnące koszty energii.

Sektor górnictwa węglowego i pomoc partnerów społecznych

Sektor górnictwa węglowego jako sektor niekonkurencyjny otrzymuje pomoc z budżetu państwa. Proces intensywnej restrukturyzacji tego sektora miała na celu przekształcenie go z sektora opartego na węglu na gospodarkę opartą na gazie. W roku 2001 sektor ten po raz pierwszy odnotował zyski, jednak wciąż ma długi. Jedna z organizacji pracodawców próbowała złagodzić niekorzystny wpływ

procesu restrukturyzacji. Izba Rzemieśnicza oraz ŚMP w Katowicach próbowała przyciągnąć do sektora rzemiosła pracowników zwolnionych z restrukturyzowanych przedsiębiorstw. Problem stanowiło ich nastawienie, pasywność oraz brak zdolności i/lub chęci do podejmowania ryzyka związanego z rozpoczęciem działalności. Odnośna organizacja partnera społecznego uważa, że rolą rządu jest zagwarantowanie odpowiednich warunków dla przekwalifikowania i przekształcenia zawodowego, jak również stworzenie skutecznego systemu bodźców dla pracodawców, a by rekrutowali nowych pracowników.

Ocena skuteczności procesu restrukturyzacji

Niektórzy z partnerów społecznych uważają, że niektóre z przyjętych rozwiązań restrukturyzacyjnych nie były optymalne, jako że zostały wymuszone przez różne grupy zainteresowane, czego rezultatem był np. upadek "tekstylnego miasta" Łodzi czy przyjęcie pakietów socjalnych, które towarzyszyły procesom restrukturyzacji na Śląsku bez stworzenia skutecznych programów przekwalifikowania czy środków wspomagających zakładanie własnego biznesu.

Inną negatywnie ocenianą decyzją było zagwarantowanie świadczeń (pakiet wcześniejszej emerytury) dla wybranych grup zainteresowanych (niedawno w sektorze górnictwa węglowego), co spowalnia proces restrukturyzacji i zwiększa jego koszty. Jeden z przedstawicieli pracodawców stwierdza, że cały kraj płaci za restrukturyzację w górnictwie i zgadza się, że "proces restrukturyzacji górnictwa był nieunikniony, ale jego koszty były nadmierne".

Przyszłe procesy restrukturyzacji

Wszyscy partnerzy społeczni zgadzają się, że nastąpią dalsze procesy restrukturyzacji. Według nich nastąpią one w następujących sektorach:

- w górnictwie węglowym: będą dalsze redukcje, pomimo tymczasowej poprawy jego sytuacji;
- w sektorze energetycznym: dalsze zwolnienia są nieuniknione;
- w bankowości: wprowadzanie ICT, zwiększenie szybkości oferowanych usług – a w rezultacie zmniejszenie liczby zatrudnionych;
- w sektorze tekstylnym: zanikający sektor, zwłaszcza w obliczu rosnącego importu z Chin;
- w sektorze stoczniowym i produkcji pokrewnej;
- w przemyśle motoryzacyjnym: szczególnie w przypadkach relokacji zakładów produkcyjnych, np. na Dolnym Śląsku;
- w kolejnictwie: proces restrukturyzacji rozpoczął się w latach dziewięćdziesiątych i będzie kontynuowany, konieczne są dalsze redukcje w zatrudnieniu;
- prywatyzacja na poziomie lokalnym (gminnym);

- w "sektorach sieciowych": również stojących w obliczu znacznych zwolnień.

Wyzwania związane z procesem restrukturyzacji

Jedna z organizacji pracodawców wyraża obawę, że przedsiębiorcy mogą być zmuszeni do ponoszenia kosztów restrukturyzacji sektora publicznego – np. w formie składek na ubezpieczenia społeczne w celu sfinansowania dodatkowych wcześniejszych emerytur – i podkreśla, że koszty restrukturyzacji powinny ponosić odnośne sektory, a nie sektor prywatny. Ta sama organizacja uważa, iż podniesienie ogólnego poziomu edukacji ekonomicznej i świadomości społeczeństwa umożliwiłoby podejmowanie lepszych decyzji, które teraz ludziom gorzej wykształconym mogą wydawać się zbyt kosztowne lub kontrowersyjne.

Partnerzy społeczni ogólnie zgadzają się, że w przypadkach restrukturyzacji sektorowej należy przygotować plany bardziej efektywne w celu uniknięcia transferu społecznego oraz w celu zagwarantowania wsparcia zwalnianym pracownikom. Ponadto wprowadzanie w życie efektywnych standardów pozwala na zgodność z założeniami Społecznej Odpowiedzialności Przedsiębiorstw.

Innym wyzwaniem związanym z procesem restrukturyzacji jest ograniczanie liczby organizacji monopolistycznych (np. w sektorze telekomunikacji), ponieważ mogą one wstrzymać proces restrukturyzacji, który najczęściej związany jest z redukcją zatrudnienia.

Jeden z przedstawicieli pracodawców uważa, że w sektorze prywatnym powstanie więcej sieci, np. sklepy będą większe jeśli chodzi o wielkość powierzchni sprzedaży. W rezultacie należy wziąć pod uwagę nową formę przedsiębiorstwa "sieciowego", jako że proces restrukturyzacji ma oddziaływanie zarówno bezpośrednie, jak i pośrednie. *Oddziaływanie bezpośrednie* procesu restrukturyzacji dotyczyć będzie podwykonawców, dostawców i klientów. Na przykład znaczący wpływ na sektor rzemiosła miała restrukturyzacja w sektorze górniczym oraz w FSO. *Oddziaływanie pośrednie* procesu restrukturyzacji można zaobserwować korzystając z przykładu lokalnej infrastruktury restrukturyzowanych przedsiębiorstw, np. tracą klientów małe lokalne sklepy czy zakłady usługowe (fryzjerzy) usytuowane w sąsiedztwie restrukturyzowanych przedsiębiorstw.

Partnerzy społeczni uważają, iż w konsekwencji postępu technologicznego zmieniają się produkty i ich ceny. W rezultacie niektórych produktów się już nie naprawia, np. rajstop. Stanowi to wyzwanie szczególnie dla rzemiosła, w którym "produkcję masową" zastępuje produkcja zindywidualizowana, która bardziej odpowiada potrzebom klientów.

Na koniec partnerzy społeczni zgodzili się, że wielkim wyzwaniem dla procesu restrukturyzacji i szybkich zmian jest zwiększenie mobilności pracowników w celu poprawy ich elastyczności na rynku pracy. Obecnie ok. 60% ludzi pracuje w tej samej miejscowości, w której się urodzili. Jeden z przedstawicieli pracodawców jest za "mobilnymi rynkami pracy",

jako że ich organizacja uważa, iż małe, odosobnione rynki nie są w stanie przetrwać w czasach globalizacji.

Warto odnotować, że we wrześniu 2005 Europejski Komitet Ekonomiczno-Społeczny przyjął opinię na temat "Dialogu społecznego i udziału pracowników", zasadniczych dla przewidywania i kierowania zmianami przemysłowymi (własna opinia inicjująca). NSZZ "Solidarność" był inicjatorem poprawek do tej opinii, dotyczących konieczności zawierania umów społecznych w nowych Krajach Członkowskich. Akapit ten brzmi następująco:





"4.3.6.1. Jednakże docenia wszelkie wysiłki promujące dialog społeczny, szczególnie wśród nowych Krajów Członkowskich, gdzie nadal jest sporo do nadrobienia. Komitet stwierdza, że jeśli chodzi na przykład o szkolenia, wiele wysiłku musi być jeszcze włożonego aby wzmocnić infrastrukturę i udzielić pomocy technicznej, szczególnie jeśli chodzi o finansowanie. Stąd propozycja Komisji, by przeznaczyć część środków z Funduszy Strukturalnych na ten cel, wydaje się zarówno logiczną jak i uzasadnioną.

Proces restrukturyzacji wśród nowych Krajów Członkowskich przyniesie znaczną utratę miejsc pracy i będzie dotyczyć głównie prywatyzacji. Istnieje potrzeba zapewnienia efektywnego dialogu społecznego by móc wynegocjować odpowiednie i możliwe do wprowadzenia w życie pakiety socjalne zanim te procesy się rozpoczną³¹".

³¹ *Opinion of the European Economic and Social Committee on social dialogue and employee participation, essential for anticipating and managing industrial change* (own-initiative opinion), EESC, Brussels, 29 September 2005; <http://www.toad.esc.eu.int/eescviewdoc.aspx>.

IV. DIALOG SPOŁECZNY

Niniejszy rozdział zawiera:

-  **charakterystykę dialogu społecznego w Polsce**
-  **opis zmieniającej się roli odgrywanej przez związki zawodowe**
-  **opis funkcjonowania Komisji Trójstronnej oraz**
-  **opis ram prawnych w jakich zawierane są układy zbiorowe**

a) charakterystyka dialogu społecznego w Polsce

Przedstawiciel pracodawców twierdzi, że "dialog społeczny to jedna z najważniejszych instytucji życia publicznego jaką reguluje konstytucja". Zdaniem obserwatorów procesu dialogu społecznego, rozpoczął się on jako "wyboista droga najeżona konfliktami, po czym stopniowo przekształcał się we współpracę i wspólne działanie zmierzające do wypracowania wzajemnie korzystnego sposobu funkcjonowania". Opis dialogu społecznego bywa czasem kontrowersyjny – w jednej z prac socjologicznych czytamy, że dialog społeczny w Polsce przypomina talk-show, bo nie dąży do rozwiązania pojawiających się w toku negocjacji problemów, ale skupia się na szukaniu winnych, a jego istotą nie jest różnica interesów, lecz wartości³². Pojawia się w tym momencie pojęcie "fasadowego dialogu społecznego".

Jedna z organizacji pracodawców zgodziła się z tym stwierdzeniem i wypunktowała następujące słabości dialogu społecznego w Polsce:

- Rząd często zadaje pytania, ale nie słucha odpowiedzi udzielanych przez partnerów społecznych.
- Uzgodnione rozwiązania nie są wdrażane; dotyczy to zwłaszcza poziomu województwa, czyli Wojewódzkich Komisji Dialogu Społecznego, które nie funkcjonują tak jak powinny.
- Ostatnio pojęcie dialogu społecznego jest zastępowane pojęciem dialogu obywatelskiego. Jest to pojęcie szersze, które osłabia znaczenie dialogu społecznego jako forum wymiany stanowisk i opinii przez oficjalnie uznanych partnerów społecznych.

³² http://www.rzeczpospolita.pl/gazeta/wydanie_020409/publicystyka/publicystyka_a_3.html

- Jakość dialogu społecznego nadal wymaga poprawy – dążąc do przeforsowania własnych rozwiązań rząd nieraz wykorzystuje słabość tego procesu. Jeszcze sporo czasu upłynie nim dialog społeczny zakorzeni się w świadomości Polaków i zajmie tam należne miejsce.

Zdaniem jednej z polskich organizacji pracodawców wyzwaniem może być czasem współpraca między samymi pracodawcami przy istniejącej rozbieżności zdań. "Łatwiej jest podejmować decyzje gdy pracodawców reprezentuje tylko jedna organizacja. W komisji trójstronnej przemysłu chemicznego, na przykład, w której było więcej organizacji pracodawców, nie osiągnięto porozumienia – zbyt wiele było punktów spornych."

Jeśli chodzi o przyszłość stosunków pracy w Polsce, to podlegają one ciśnieniu dwojakiego rodzaju. Z jednej strony stosunki te są coraz bardziej zdecentralizowane i podlegają coraz mniejszej regulacji, zwłaszcza w sektorze prywatnym, z drugiej zaś istnieje tendencja do zachowania pewnego poziomu centralizacji, zwłaszcza gdy w grę wchodzi ustalenie stałych zasad i procedur dotyczących konsultacji trójstronnych³³. W ostatnich miesiącach dialog społeczny w Polsce staje się coraz bardziej kwestią polityczną, a głównym powodem tego wzmożonego zainteresowania są wybory parlamentarne i prezydenckie zachęcające przywódców politycznych do poszukiwania sojuszników wśród partnerów społecznych.

b) Zmieniająca się rola związków zawodowych

Polskie związki zawodowe mają szczególne miejsce wśród innych organizacji i stowarzyszeń, przede wszystkim dzięki roli jaką odegrał związek zawodowy "Solidarność" w przemianach społeczno-politycznych po roku 1980. Obecnie największymi organizacjami związkowymi są OPZZ z siedzibą w Warszawie (www.opzz.org.pl) i NSZZ "Solidarność", której komisja krajowa mieści się w Gdańsku (www.solidarnosc.org.pl). Na poziomie europejskim afiliowana jest jedynie "Solidarność", będąca członkiem ETUC.

Istniejące pomiędzy NSZZ "Solidarność" a OPZZ napięcia doprowadziły do wyłonienia się w początku lat 90-tych specyficznego modelu ruchu związkowego, którego najbardziej widoczną cechą był "skłócony pluralizm". Kluczowym elementem tego modelu była obecność w większości przedsiębiorstw przynajmniej dwóch konkurujących ze sobą związków, z których żaden nie był w stanie zdobyć przewagi

³³ <http://www.ilo.org/public/english/dialogue/ifpdial/downloads/poland.pdf>

ani stać się prawdziwym reprezentantem ogółu pracowników. To zainicjowało proces dalszego słabnięcia ruchu związkowego, ponieważ oba związki stopniowo traciły szansę i prawo do reprezentowania interesów całej załogi, skupiając się na swoim tradycyjnym zapleczu³⁴. Należy tu wspomnieć, że obecnie poziom uzwiązkowienia w Polsce wynosi około 18% i jest jednym z najniższych w Europie Środkowo-Wschodniej³⁵.

Przyczyny takiego stanu rzeczy związane są z:

- tendencjami ogólnoświatowymi i nowym indywidualizmem, które wymagają od związków całkowicie innego sposobu działania.
- specyficznym "kryzysem tożsamości" jaki jest udziałem większości związków zawodowych z dawnego bloku socjalistycznego obejmującego Europę Środkowo-Wschodnią, gdzie związki aktywnie współtworzyły nowy ustrój polityczny tych krajów. Ten fakt jest uważany za główną przyczynę wewnętrznej sprzeczności w związkach. Z jednej strony próbowały one zachować swą rolę "obrońcy" klasy robotniczej, z drugiej zaś były współtwórcami demokracji i kapitalistycznych stosunków wolnorynkowych.
- Specyficznie polskie tendencje
 - istnienie dwóch wpływowych, a ideologicznie podzielonych organizacji związkowych (OPZZ i NSZZ "Solidarność"), zrzeszających mniej więcej tyle samo członków;
 - bezpośrednie zaangażowanie się związków w politykę³⁶;
 - instytucjonalizacja podzielonych i konkurujących ze sobą organizacji związkowych i ich zamknięcie się w firmach z których pochodzą ich przywódcy, a związki mają swoich członków i zaplecze³⁷;
 - ustawodawstwo, które nie sprzyja zakładaniu w przedsiębiorstwach związków zawodowych

Związki zawodowe uważają, że polityka społeczno-gospodarcza winna być zaakceptowana przez społeczeństwo w toku dialogu społecznego. Podkreślają także, iż przyczyną niskiego poziomu uzwiązkowienia jest wrogi stosunek pracodawców prywatnych, szczególnie w przypadku nowotworzonych przedsiębiorstw oraz firm

³⁴ analiza problemów stojących przed ruchem związkowym, <http://www.eiro.eurofound.eu.int/2003/08/feature/pl0308106f.html>.

³⁵ *Ibidem*.

³⁶ Przedstawiciele "Solidarności" podkreślają, że statut związku zawiera wyraźny zapis o nie łączeniu funkcji politycznych ze związkowymi

³⁷ Analiza problemów stojących przed ruchem związkowym, op.cit.

wielonarodowych. Pracownicy są dodatkowo zagrożeni przez wysoki poziom bezrobocia i w sposób nieformalny zniechęceni do zakładania związku zawodowego. Gdy pracodawca jest przychylnie nastawiony do organizowania się pracowników i wyłaniania ciał przedstawicielskich, jak na przykład w niektórych supermarketach, uzwiązkowienie szybko wzrasta.

c) Wzmocnienie roli Komisji Trójstronnej

Działająca w Polsce Komisja Trójstronna ds. Społeczno-Gospodarczych została powołana w 1994 roku w ramach Paktu dla Przedsiębiorstw Państwowych, jako forum krajowego dialogu społecznego. W proces ten włączone są rząd oraz przedstawiciele pracodawców i związków zawodowych.

W 2001 r. Sejm uchwalił nową ustawę o Komisji Trójstronnej i wojewódzkich komisjach dialogu społecznego. Ustawa ta, oprócz instytucjonalizacji dialogu na poziomie lokalnym, rozwiązała problem reprezentacji partnerów społecznych. Daje to nadzieję na wzmocnienie pozycji Komisji.³⁸

Pomimo licznych niedoskonałości w funkcjonowaniu Komisji Trójstronnej, oraz jej li tylko doradczego statusu, jest ona jedną z kluczowych instytucji służących dialogowi społecznemu poprzez negocjacje, a także jednym z podstawowych mechanizmów włączania społeczeństwa w proces podejmowania decyzji w kwestiach społecznych.

W ramach tzw. "umowy społecznej" powołano trójstronne sektorowe grupy robocze. Jest ich obecnie 9. W kwestiach związanych z procesami restrukturyzacji ich rola polega na wypracowaniu optymalnych programów restrukturyzacyjnych oraz tzw. "pakietów socjalnych". Prace grup roboczych organizowane są niezależnie od prac Komisji Trójstronnej i uczestniczą w nich izby przemysłowe z różnych sektorów. Partnerzy społeczni w Polsce pozytywnie oceniają efektywność tych grup roboczych, ale skarżą się na niechęć rządu do wdrażania proponowanych rozwiązań.

Toczy się także autonomiczny dialog społeczny na poziomie przedsiębiorstw. Warto wspomnieć tu o uczestnictwie polskich pracowników w ponad 100 Europejskich Radach Zakładowych.

³⁸ *Rozwój ogólnokrajowej Komisji Trójstronnej*, <http://www.euro.eurofound.eu.int/2002/10/feature/pl0210106f.html>)

c) Układy zbiorowe

W polskim prawie układy zbiorowe istnieją od 1937 roku, natomiast od 1974 prawo do ich zawierania zostało wpisane do kodeksu pracy. Trzeba jednak pamiętać, że w okresie komunizmu sektorowe układy zbiorowe były formułowane przez rząd i stanowiły jedynie narzędzie polityki rządu w stosunku do danego sektora – nie miały zatem nic wspólnego z procesem negocjacji zbiorowych w jego dzisiejszym sensie.

Uchwalony w 1974 roku Kodeks Pracy wprowadzał układ zbiorowy jako narzędzie określające wzajemne relacje między pracodawcami a pracownikami w danej gałęzi gospodarki lub grupie zawodowej. W szczególności, układy zbiorowe miały dla konkretnej gałęzi gospodarki ustalać warunki płacy i gwarantować inne świadczenia, określać warunki pracy, w tym przywileje pracownicze, BHP w miejscu pracy, oraz zaspakajać potrzeby społeczno-kulturalne. Istotną cechą tych regulacji było to, że w drodze układów zbiorowych można było ustalać korzystniejsze warunki dla pracowników niż warunki określone w przepisach ogólnokrajowych. Nowelizacja Kodeksu Pracy z 1994 roku skupiła się prawie wyłącznie na układach zbiorowych, czyniąc je podstawowym instrumentem prawa pracy.

Strony uczestniczące w rokowaniach zbiorowych to reprezentatywne związki zawodowe oraz pracodawcy lub ich stowarzyszenia. Do roku 2008 można zawierać zakładowe układy zbiorowe w sektorze publicznym, gdzie pracodawcą jest właściwy minister lub ministerstwo.

Obecnie funkcjonuje 13 takich układów zbiorowych, głównie w sektorach o własności państwowej.

Związki zawodowe podkreślają, że stosunkowo niewielka liczba sektorowych układów zbiorowych wynika między innymi z negatywnego nastawienia organizacji skupiających przedsiębiorców prywatnych. Odmawiają one uczestnictwa w negocjacjach tłumacząc to "brakiem mandatu od swoich członków" lub niską reprezentatywnością swojej organizacji w danym sektorze. Związki zwracają uwagę, że Kodeks Pracy zawiera klauzulę *erga omnes*, która umożliwia rozszerzenie układów zbiorowych, ale nie jest stosowana z uwagi na negatywne stanowisko rządu.

Przedmiotem układów zbiorowych stały się określone kwestie zatrudnienia. Jednocześnie określono kwestie nie wchodzące w zakres układów, takie jak specjalne zabezpieczenia pracowników przed wypowiedzeniem umowy o pracę, prawa pracowników w przypadku nieuzasadnionego lub niezgodnego z prawem wypowiedzenia, odpowiedzialność w kwestiach

porządku i dyscypliny, urlopy macierzyńskie i wychowawcze oraz zabezpieczenie wynagrodzenia za pracę.

Ostatnia nowelizacja Kodeksu Pracy z roku 2002 wprowadziła bardzo istotną zmianę dotyczącą układów zbiorowych. Na jej podstawie, w drodze wspólnego oświadczenia stron można zawiesić na okres do 3 lat funkcjonowanie obowiązującego układu zbiorowego o ile jest to uzasadnione trudną sytuacją finansową pracodawcy.

Polskie układy zbiorowe tylko w niewielkim stopniu zajmują się kwestiami związanymi z organizacją pracy. Na ogół nie zajmują się radykalnymi zmianami organizacji czy modeli wydajnościowych firmy – układy zbiorowe nie przewidują bezpośredniej redukcji szczebli zarządzania. W niektórych przypadkach zawierają jedynie ogólne postanowienia dotyczące reorganizacji firmy. Niektóre układy odnoszą się do zatrudnienia w niepełnym wymiarze pracy lub na umowę o dzieło. Nie są znane układy, które zajmowałyby się telepracą lub pracą na odległość. Zdecydowana większość układów nie wspomina o nowych formach konsultacji, uczestnictwa pracowników w podejmowaniu decyzji, wspieraniu partnerstwa społecznego w miejscu pracy czy też zwiększaniu zaangażowania pracowników i zachęcaniu do bardziej aktywnych postaw³⁹.

Układy zbiorowe mogą być zawierane na czas określony lub nieokreślony, mogą też być nowelizowane w trybie dodatkowych protokołów. Pewne grupy zawodowe z mocy prawa nie mogą zawierać układów zbiorowych. Wyłączenia takie mogą dotyczyć osób pracujących na innej podstawie niż umowa o pracę, np. na stanowiskach pochodzących z wyboru lub mianowania. Oznacza to, że urzędnicy administracji państwowej, czy to z korpusu służby cywilnej czy też wybrani lub mianowani, tacy jak funkcjonariusze administracji samorządowej, sędziowie i prokuratorzy nie mogą zawierać układów zbiorowych.

Na koniec 2001 roku obowiązywało w Polsce około 9 tysięcy układów zbiorowych. W prawie wszystkich przypadkach były to układy zakładowe; układy ponadzakładowe należą do rzadkości. Zawieranie układów zbiorowych jest znacznie częstsze w sektorze publicznym niż w prywatnym. Przedstawiciel związków zawodowych twierdzi, że obecnie obowiązuje około 10 tysięcy układów zbiorowych. Są to głównie układy zakładowe – układy na poziomie sektorowym są nieliczne. Problemem na najbliższe lata jest mała liczba układów ponadzakładowych, których wpływ na stosunki

³⁹ *Układy zbiorowe o zmianach w organizacji pracy,*
<http://www.eiro.eurofound.eu.int/2004/09/tfeature/pl0409110t.html>

pracy jest obecnie ograniczony, zwłaszcza w sektorze prywatnym gdzie pracuje większość zatrudnionych⁴⁰.

Załącznik 1

Przykład restrukturyzacji: Dalkia Poznań ZEC

Organizacja	<i>Dalkia Poznań ZEC</i>
Rok założenia	1929 (I zakład) oraz 1975 (II zakład)
Właściciel	Dalkia Int.
Sektor	Energetyczny
Struktura	Dziś: 2 zakłady i 6 filii
Zatrudnienie	Przed restrukturyzacją: 900 pracowników; dziś: 707 pracowników
Związki zawodowe	4

Powody restrukturyzacji

⁴⁰ Układy zbiorowe w zblizeniu, <http://www.eiro.eurofound.eu.int/2002/10/feature/pl0210108f.html>

Firma musiała zostać zrestrukturyzowana z kilku względów:

- Niska rentowność i wydajność;
- Brak gotowości do liberalizacji rynku energetycznego i konkurencyjności;
- Brak świadomości alokacji kosztów (słabe stosowanie narzędzi i metod finansowych);
- Nadmierne zatrudnienie i zły dobór specjalizacji pracowników;
- Nieefektywny system bodźców (płace i premie);
- Niektóre działania/funkcje zakładu pozostawały poza kluczową działalnością (np. konserwacja, bezpieczeństwo, sprzątanie);
- Brak innowacyjnych kompetencji zarządczych.

Proces restrukturyzacji

Proces rozpoczął się w roku 2001, kiedy to polskie Ministerstwo Skarbu zdecydowało się na sprzedaż Zakładu. Wybrano jednego inwestora strategicznego i rozpoczęły się negocjacje nad pakietem socjalnym (październik i listopad 2003), ale zostały one wstrzymane. Ministerstwo Skarbu podjęło decyzję o sprzedaży Zakładu bez negocjacji pakietu socjalnego. Była to pierwsza taka decyzja podjęta w sektorze energetycznym, a druga w ogólnopolskiej skali.

1 Marca 2004 85% udziałów firmy zostało zakupionych przez konsorcjum Dalkia Termika S.A. (inwestor francuski Dalkia Intl.) oraz przez PEC Poznań S.A. (również kontrolowane przez Dalkia Intl.) w proporcjach: Dalkia Termika objęło 50% udziałów, a PEC Poznań S.A. objęło 35% udziałów – 1). Pozostałe 15% zostało zgodnie z polskim prawem rozdzielone wśród załogi. Całkowita wartość transakcji wyniosła 350 mln złotych. Ponadto inwestor zobowiązał się do dalszych inwestycji w wysokości 150 mln złotych. Negocjacje ze związkami zawodowymi, dotyczące gwarancji socjalnych zostały podjęte na nowo, i pakiet socjalny podpisany został 23 kwietnia 2004⁴¹.

W czerwcu 2004 powołano nowy Zarząd. Zarząd rozpoczął od 'rozmrózienia' przedsiębiorstwa, czyli od zmobilizowania pracowników i zainicjowania procesu zmian (czerwiec-wrzesień 2004). Głównym celem na tym etapie była zmiana struktury zakładu. W październiku 2004 opracowano i przyjęto strategię działania w głównych obszarach operacji przedsiębiorstwa. W ciągu następujących dwu miesięcy poinformowano o tych strategiach wszystkich pracowników od samej góry w dół i przekształcono je w Umowę dot. Celów. Jednocześnie w firmie wprowadzono system Zarządzania poprzez Cele (Management by Objectives – MBO).

⁴¹ During the seminar held in Warsaw in November 2005 NSZZ “Solidarność” representative pointed out that there were trade union protests during the restructuring process in Dalkia which forced the employer to sign the social pact.

W listopadzie 2004 rozpoczęto proces dobrowolnych zwolnień. Pierwsza tura zainteresowała 100 osób (2004), a druga – 50 (2005).

Jednocześnie rozpoczęto *outsourcing* usług dodatkowych, świadczonych przez firmy zewnętrzne. W wyniku tego usługi ochroniarskie zostały zlecone istniejącemu już oddziałowi. Usługi konserwacyjne zostały zlecone we wrześniu 2005 firmie zewnętrznej, nie związanej z Dalkią ZEC Poznań. W wyniku *outsourcingu* 80 ludzi znalazło zatrudnienie w innych firmach.

Ogólnie rzecz biorąc, zatrudnienie spadło z 900 ludzi do 707 ludzi (wrzesień 2005) a liczba docelowa w roku 2000 ma wynieść 600 pracowników.

Informowanie o procesie restrukturyzacji

Narzędzia:

- Zaangażowanie całego kierownictwa w proces zmian – najpierw kierownictwo szczebla najwyższego i średniego (ok. 50 ludzi), w drugim etapie – kierownictwo niższego szczebla (ok. 100 osób).
- Zaangażowanie związków zawodowych w proces przemian poprzez zapraszanie ich na strategiczne seminaria jako równorzędnych uczestników i ważnych opiniodawców.
- Intensyfikacja informacji pisemnej dla wszystkich pracowników na terenie całego zakładu przy pomocy biuletynów i radiowęzła zakładowego na temat procesu, jego etapów oraz wyników seminariów strategicznych.
- Regularne spotkania nieformalne między Prezesem Dalkia Poznań ZEC a przedstawicielami związków zawodowych oraz dyskusje strategiczne prowadzone między zarządem a związkami zawodowymi.
- Komunikaty związków zawodowych wydawane za pośrednictwem biuletynów związkowych.

Wyniki procesu restrukturyzacji

W ciągu pierwszego roku funkcjonowania nowej struktury:

- rentowność wzrosła o ok. 10 punktów procentowych;
- znacznie wzrosła identyfikacja kadry kierowniczej z własnym przedsiębiorstwem;
- Wzrost świadomości alokacji kosztów (szczególnie wśród kierownictwa);
- poprawa pracy zespołowej w jednostce produkcyjnej;
- poprawa współpracy z dystrybutorem energii;
- redukcja zatrudnienia o około 200 osób;
- Wprowadzenie systemu MBO.

Wyciągnięte wnioski

- Dobrze zaplanowano tempo procesu.
- Kluczowe czynniki sukcesu to:
 - dość szybkie zaangażowanie związków zawodowych w proces restrukturyzacji oraz ich pozytywne nastawienie dzięki dobrze zaplanowanemu procesowi informacji i konsultacji;;
 - zaangażowanie kadry kierowniczej;
 - przynoszący korzyści 'agenci przemian': dla ludzi zaangażowanych w proces i w najbardziej efektywne wdrożenie planowanych etapów – oferta dalszego rozwoju kariery zawodowej;
 - wsparcie ze strony konsultanta zewnętrznego, który w sposób obiektywny analizował proces i udzielał rekomendacji na podstawie własnej analizy.
- Sukces *outsourcingu* miał źródła w dogłębnej analizie pozycji przedsiębiorstwa, przeprowadzonej w obecności wszystkich zainteresowanych stron.

Załącznik 2

Lista Tabel i Wykresów

Tabele	Wykres
Tabela 1 PKB w Polsce w latach 1996-2004	Wykres 1 1992-2006
Tabela 2 Infrastruktura polskiego transportu – główne priorytety	Wykres 2 Stopa inflacji w latach 1991-2004
Tabela 3 Statystyki ogólnego rynku pracy	Wykres 3 Eksport i import 1994-2004
	Wykres 4 Zagraniczne inwestycje bezpośrednie (\$) 1993-2004
	Wykres 5 Struktura PKB w 2001 (%)

	Wykres 6 - Aktywne przedsiębiorstwa wg. wielkości 2002, - Dynamika aktywnych przedsiębiorstw w latach 1996-2002, - MŚP w podstawowych działach gospodarki w 2002 (%)
	Wykres 7 Przyjazdy z zagranicy 1991-2004
	Wykres 8 Postęp prywatyzacji w wybranych gospodarkach w okresie przejściowym jako % PKB
	Wykres 9 Sprzedaż produktów polskiego przemysłu 1991-2002
	Wykres 10 Bezrobocie 1991-2003
	Wykres 11 Zależność między bezrobociem a ubóstwem 1994-2002
	Wykres 12 Zatrudnienie w szarej strefie 2000-2002

Tabela 1

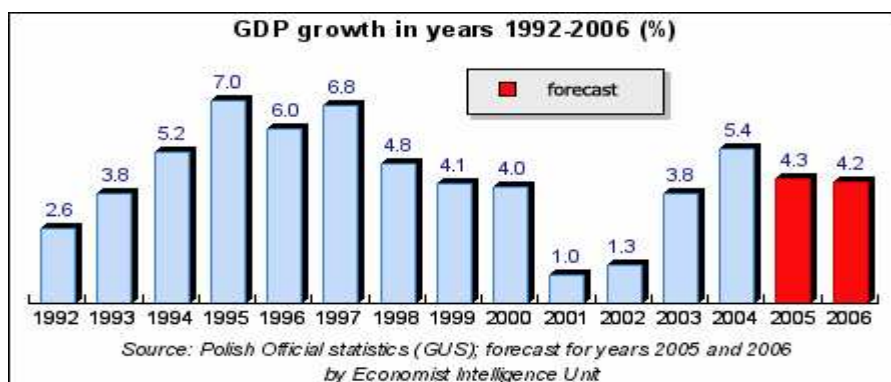
Gross Domestic Product

Gross Domestic Product	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
GDP at current prices (PLN bn)	371.1	469.4	550.4	615.6	685.0	721.6	763.4	816.1	885.3
GDP per capita (USD)	3,484	3,702	4,095	4,014	4,077	4,567	4,896	5,495	6,347
GDP annual growth (%)	6.0	6.8	4.8	4.1	4.0	1.0	1.4	3.8	5.4

Source: Central Statistical Office, NBP, 2005

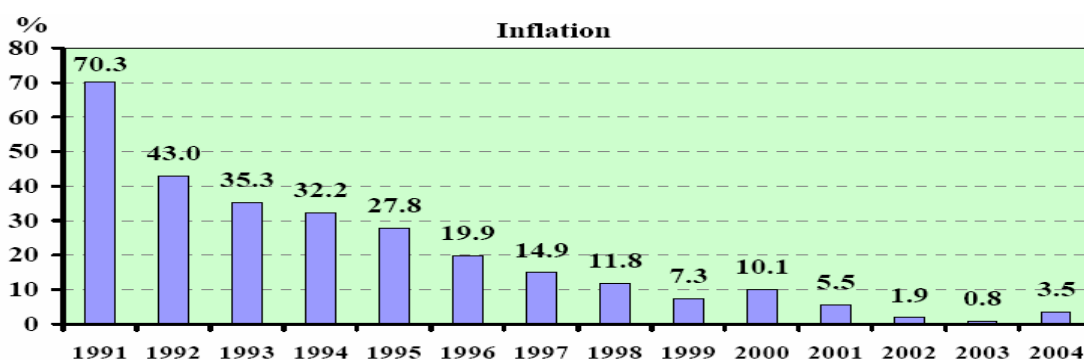
Source: *How to do business in Poland*, Prepared by the Investment and Technology Promotion Office of the United Nations Industrial Development Organization in Warsaw, under the auspices of the Ministry of the Economy and Labour, July 2005

Wykres 1



Source: Polish Official Statistics, forecast by Economist Intelligence Unit,
<http://paiz.gov.pl/index/?id=6364d3f0f495b6ab9dcf8d3b5c6e0b01>

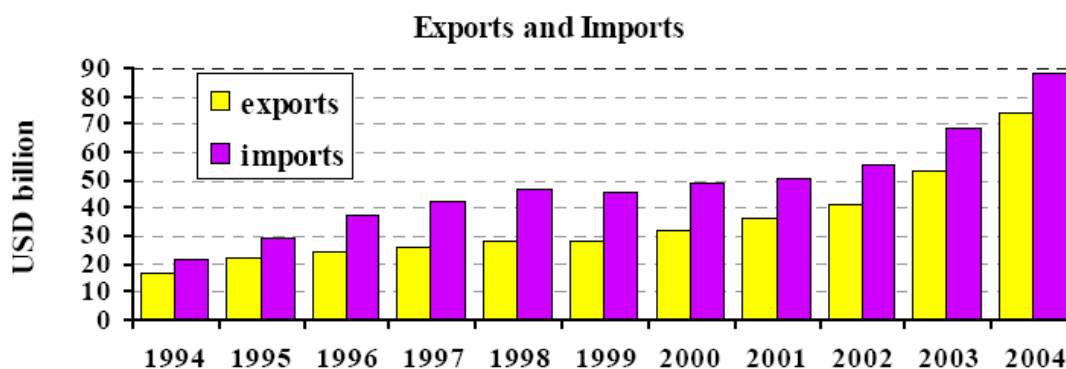
Wykres 2



Source: Central Statistical Office, 2005

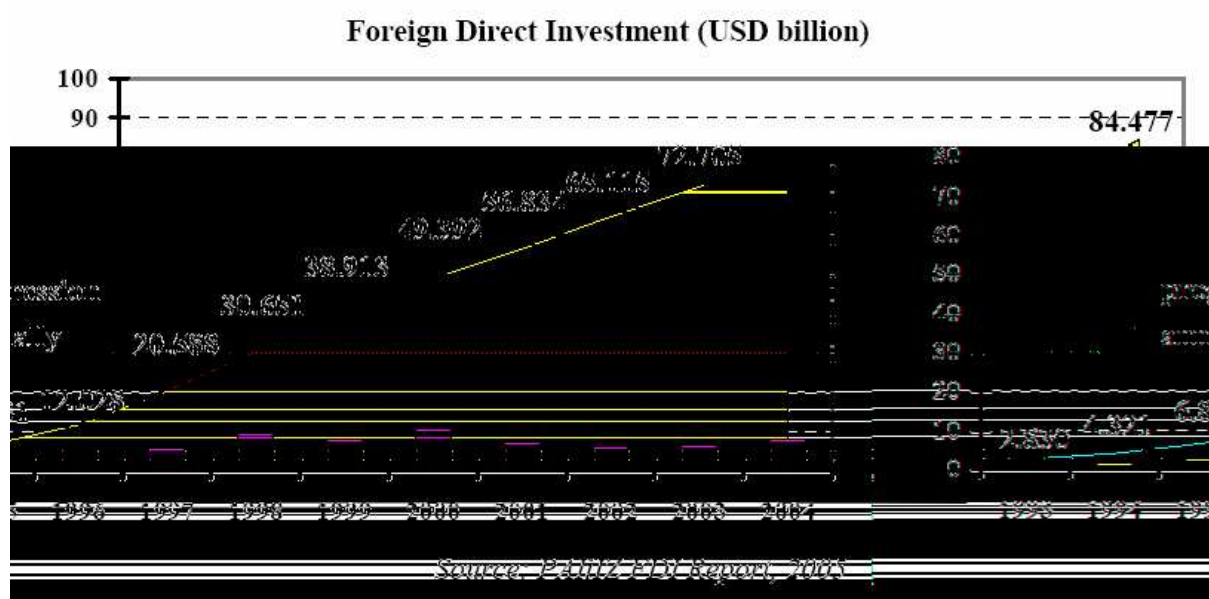
Source: *How to do business in Poland*, prepared by the Investment and Technology Promotion Office of the United Nations Industrial Development Organization in Warsaw, under the auspices of the Ministry of the Economy and Labour, July 2005

Wykres 3



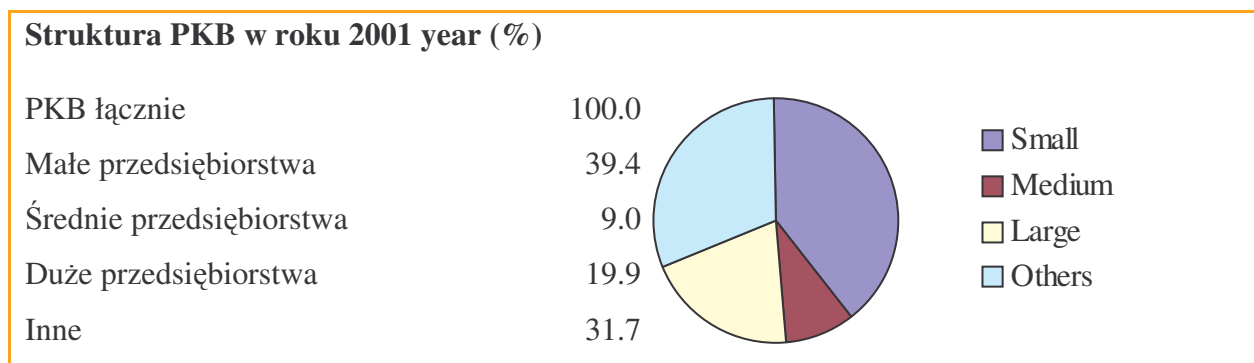
Source: *How to do business in Poland*, Prepared by the Investment and Technology Promotion Office of the United Nations Industrial Development Organization in Warsaw, under the auspices of the Ministry of the Economy and Labour, July 2005

Wykres 4



Source: *How to do business in Poland*, Prepared by the Investment and Technology Promotion Office of the United Nations Industrial Development Organization in Warsaw, under the auspices of the Ministry of the Economy and Labour, July 2005

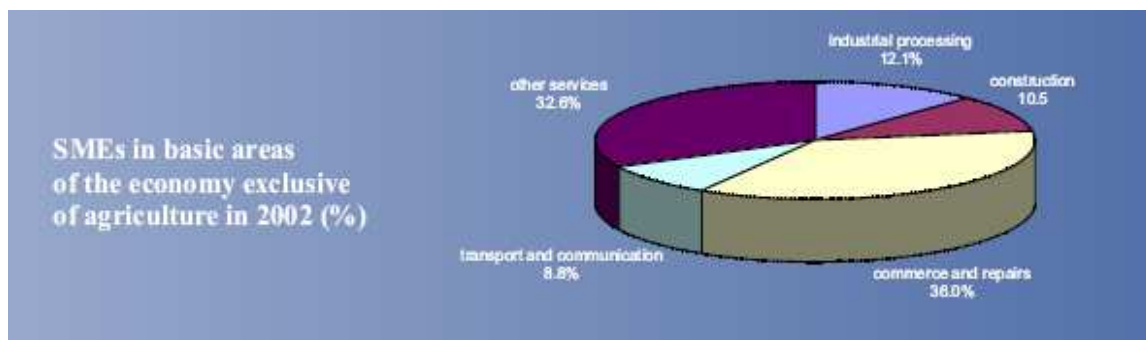
Wykres 5



Small and Medium Size Enterprises in context of Large Enterprises. Economic and Financial Relations, Ministry of Economy, Warsaw, March 2004

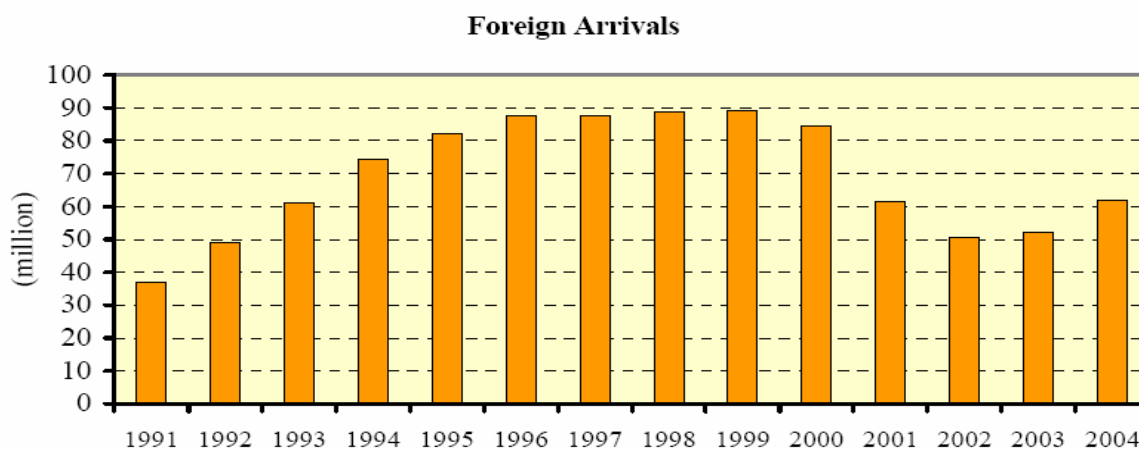
Wykres 6





Source: *Small and Medium-Sized Enterprise Sector in Poland*, http://www.parp.gov.pl/dotaciedoc/ulotki/stan_sektora_ang.pdf

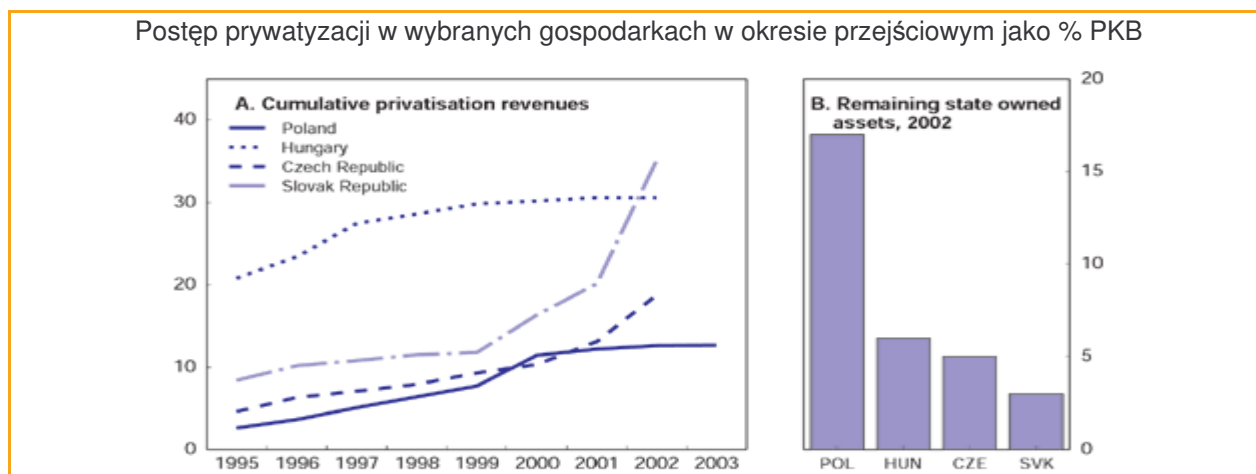
Wykres 7



Source: *Central Statistical Office, 2005*

Source: *How to do business in Poland, op.cit.*

Wykres 8



Source: EBRD, *Transition Report 2003 and OECD*.
http://www.oecd.org/document/37/0,2340,en_33873108_33873739_32265381_1_1_1_1,00.html

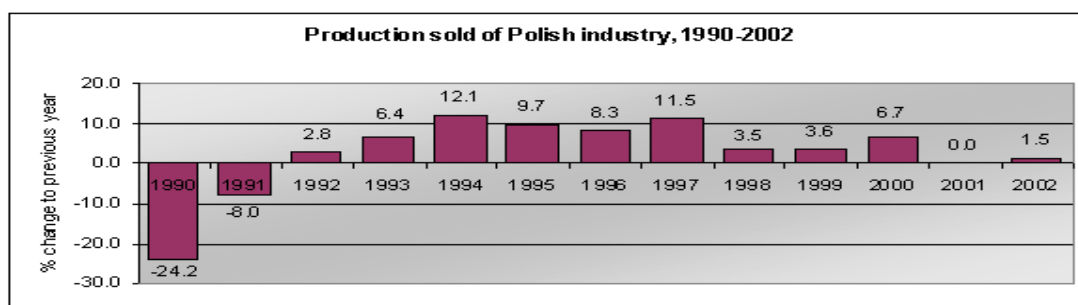
Tabela 2

Głównymi priorytetami w odniesieniu do stanu polskiego transportu są:

- poprawa połączeń Warszawy z pozostałymi stolicami europejskimi do roku 2006 i z głównymi regionami kraju do 2013,
- efektywny system transportowy przy zwiększonych obrotach handlowych z Jednolitym Rynkiem i Europą Wschodnią,
- poprawa dostępności głównych obszarów miejskich w Polsce,
- wspieranie rozwoju regionalnego,
- poprawa bezpieczeństwa ruchu drogowego,
- ochrona środowiska i zmniejszanie kosztów,
- rozwój systemów transportu kombinowanego.

Source: <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/UNTC/UNPAN013150.pdf>

Wykres 9



Source: *Industrial development*, http://www.balticdata.info/poland/p_frameset.htm

Tabela 3

Table 4. Primary LFS' score in 2003-2004

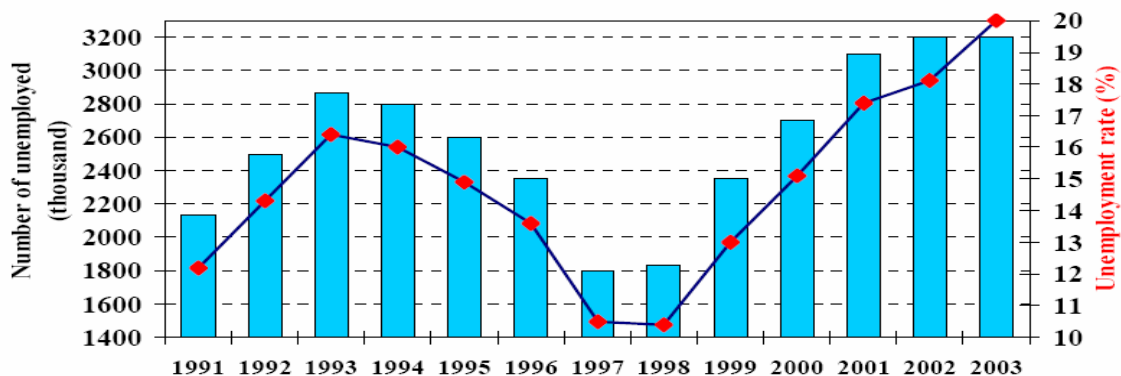
	1 st q of 2003	2 nd q of 2003	3 rd q of 2003	4 th q of 2003	1 st q of 2004	2 nd q of 2004	3 rd q of 2004
Economic activity rate	54.4%	54.7%	55.1%	54.8%	54.7%	54.4%	54.8%
Employment rate	43.3%	44.1%	44.4%	44.2%	43.4%	44.0%	44.9%
Unemployment rate	20.6%	19.4%	19.4%	19.3%	20.7%	19.1%	18.2%
Labour's number (thous.)	1 3348	13 657	13 744	13 718	13 465	13 682	13 974
Unemployment's number (thous.)	3 453	3 288	3 300	3 273	3 509	3 225	3 106
Number of economically inactive people (thous.)	14 059	14 058	13 897	14 016	14 080	14 189	14 065

Source: *Statistical Bulletins, CSO, 2000-2004*

Source: *A study of Poland's economic performance in 2004*, Ministry Of Economic Affairs And Labour, Department Of Economic Analyses And Forecasting, February 2005

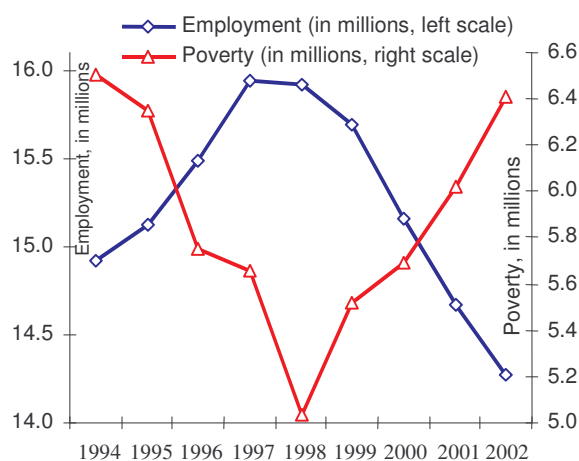
Wykres 10

Unemployment and Unemployment Rate



Source: Central Statistical Office, 2004

Wykres 11



Source: World Bank, Growth, Employment, Standards of Life in Poland at the threshold of accession, 2004

Wykres 12

Employed in grey economy in the years 2000-2002

Listing	Thousands of persons			Preceding year = 100%	
	2000	2001	2002	2001	2002
Total	389	399	429	102.6	107.5
Industrial processing	58	60	61	103.4	101.7
Construction	92	93	95	101.1	102.2
Commerce and repairs	201	209	237	104.0	113.4
Hotels and restaurants	6	7	7	116.7	100.0
Transport, storage and communications	14	14	14	100.0	100.0
Real estate and business services; education	10	10	9	100.0	90.0
Health service	4	4	4	100.0	100.0
Other services	4	2	2	50.0	100.0

Source: Small and Medium-Sized Enterprise Sector in Poland, http://www.parp.gov.pl/dotacjedoc/ulotki/stan_sektora_ang.pdf

Załącznik 3

Ankietowane osoby

Nazwisko i imię	Organizacja lub przynależność
Edyta Doboszyńska Elżbieta Znosko-Łapczyńska Katarzyna Czubryńska Maciej Prószyński Elżbieta Lutow Halina Matejek- Caban Wiesław Sinkiewicz	UEAMPME Związek Rzemiosła Polskiego (ZRP)
Henryk Miecznikowski Adam Ambrozik	CEEP Konfederacja Pracodawców Polskich (KPP)
dr Magorzata Starczewska- Krzysztosek Jeremi Mordasewicz Łukasz Matras dr Grażyna Spytek-Bandurska	UNICE Polska Konfederacja Pracodawców Prywatnych (PKPP)
Katarzyna Zimmer-Drabczyk Sawomir Adamczyk Katarzyna Bartkiewicz Sylwia Szczepańska	ETUC NSZZ „Solidarność” Komisja Krajowa

Załącznik 4

Teksty źródłowe

1. *Założenia Narodowego Planu Rozwoju na lata 2007-2013*, Warszawa, 30 kwietnia 2004
2. *A study of Poland's economic performance in the 1st quarter of 2005*, Ministry Of Economic Affairs And Labour, Department Of Economic Analyses And Forecasting, June 2005
3. *Collective agreements in focus*, <http://www.eiro.eurofound.eu.int/2002/10/feature/pl0210108f.html>
4. *Country focus: spotlight on Poland*, European Restructuring Monitor Quarterly, Issue 3, Autumn 2004, <http://www.emcc.eurofound.eu.int/erm/templates/displaydoc.php?docID=10>
5. *How to do business in Poland*, Prepared by the Investment and Technology Promotion Office of the United Nations Industrial Development Organization in Warsaw, under the auspices of the Ministry of the Economy and Labour, July 2004
6. *Labour costs analyzed*, EIRO, <http://www.eiro.eurofound.eu.int/2002/11/feature/pl0211107f.html>
7. *Polski talk show, Dialog społeczny a integracja europejska*. EU-monitoring V, Red. zb.: Jerzy Hausner, Mirosława Marody, Kraków 2001, http://www.wne.uw.edu.pl/katedry/ep/r2_wilkin_2001.htm
8. *Problems facing the trade union movement analyzed*, <http://www.eiro.eurofound.eu.int/2003/08/feature/pl0308106f.html>
9. *Restrukturyzacja przedsiębiorstw w procesie transformacji gospodarki polskiej*, E. Mączyńska (ed.), Wydawnictwo DIG, Warszawa 2001
10. *Strategia firmy a restrukturyzacja zatrudnienia*, K. Stobińska (ed.), conference materials, Polska Fundacja Promocji Kadr, Warszawa 2001
11. *Strategiczna transformacja polskich przedsiębiorstw*, M. Romanowska (ed.), Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2004
12. *The development of the national Tripartite Commission*, <http://www.eiro.eurofound.eu.int/2002/10/feature/pl0210106f.html>
13. *The size and development of shadow economies in 22 OECD countries and 21 transition countries*, F Schneider, IZA Discussion Paper, No. 514
14. *Thematic feature - collective agreements on changes in work organisation*, EIRO, <http://www.eiro.eurofound.eu.int/2004/09/feature/pl0409110t.html>

Strony Internetowe:

1. <http://paiz.gov.pl/index/?id=6364d3f0f495b6ab9dcf8d3b5c6e0b01>
2. http://paiz.gov.pl/files/index.php?id_plik=1050
3. <http://poland.gov.pl/?document=475>
4. <http://strategis.ic.gc.ca/epic/internet/inimr-ri.nsf/fr/gr121321f.html>
5. http://www.asmp.fr/fiches_academiciens/textacad/larosiere/polandavril03.pdf
6. http://www.balticdata.info/poland/p_frameset.htm
7. <http://www.eiro.eurofound.eu.int/2003/07/feature/pl0307107f.html>
8. <http://www.eiro.eurofound.eu.int/2003/08/feature/pl0308106f.html>
9. <http://www.eiro.eurofound.eu.int/2004/06/feature/pl0406107t.html>
10. <http://www.evropska-unie.cz/eng/article.asp?id=3795>
11. <http://www.ilo.org/public/english/dialogue/ifpdial/downloads/poland.pdf>
12. http://www.mgip.gov.pl/English/LABOUR/Social+dialogue+institutions/Tripartite+Commission+for+SocioEconomic+Affairs/http://www.rzeczpospolita.pl/gazeta/wydanie_020409/publicystyka/publicystyka_a_3.html
13. http://www.stat.gov.pl/dane_spol-gosp/praca_ludnosc/bezrobocie_rejestrowane/2005-lkw/tab11.xls
14. http://www.stat.gov.pl/english/dane_spolgosp/praca_ludnosc/kob_mez_praca/index.htm
15. http://www.stat.gov.pl/opracowania_zbiorcze/syt_spol_gosp_woj/2005/l_05/tendencje.doc
16. <http://www.worldbank.org/transitionnewsletter/marapr98/pgs9-11.htm>